

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA

**Jana Brotánková**

# **Cenové strategie firmy**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE

bakalářské prezenční studium  
2005 - 2008

**Jana Brotánková**

# **Cenové strategie firmy**

Pricing strategies

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce: doc. Ing. Josef Vlček CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 10. května 2008

podpis: .....

# Úvod

Téma cenové strategie firmy je v této práci pojato z marketingového hlediska. Tato problematika se týká metod a postupů, jakými firmy stanovují své ceny. Je součástí širší oblasti nazývané se kontraktační politika. Ta se komplexně zabývá problematikou, která souvisí s platebními transakcemi při přechodu produktu mezi jednotlivými tržními subjekty a to jak v oblasti strategicko-taktické, tak operativní.<sup>1</sup> Právě do oblasti strategicko-taktické spadá oblast cenových strategií. Ačkoliv to na první pohled nemusí být zřejmé, jedná o téma velice obsáhlé a důležité. Obsáhlost pramení z existence množství faktorů, interních a externích, které tvorbu ceny ovlivňují. Důležitost spočívá především v praktických důsledcích na hospodářské výsledky firmy. Vezmeme-li v úvahu základní pojmy marketingu, jakými jsou: „potřeby, požadavky a poptávka, produkty, hodnota, náklady a uspokojování, směna, transakce a vztahy, trhy a zástupci na trhu“,<sup>2</sup> můžeme konstatovat, že téma „cenové tvorby“ se týká všech. Jedná se tedy o tematiku, která představuje významný prvek marketingových strategií.

Hlavním cílem této práce je pomocí metody kritické analýzy standardně používaných cenových strategií uváděných v rámci prostudované literatury zjistit, zda lze podle osvědčených postupů stanovit tzv. „správnou cenu“. Tímto pojmem označujeme cenu, jejímž prostřednictvím při prodeji výrobku či služby realizuje firma cíle, které si vytyčila. Jinými slovy: Můžeme v dostupné literatuře hledat přesné návody pro stanovení cen? Vykazují úspěšné strategie nějaký společný rys nebo žádný takový neexistuje?

Postup práce vyžaduje učinit základní přehled používaných strategií uváděných v dostupné odborné literatuře. Přehled skromný, protože cenových strategií existuje nepřeberné množství a předepsaný rozsah této práce nedovoluje vytvořit přehled úplný. Uvádím zde alespoň ty nejdůležitější uvedené v literatuře zabývající se marketingem. Podotýkám, že existuje veliké množství této literatury, avšak většina se více méně přibližuje učebnici Kotlerově<sup>3</sup>, až na učebnici marketingu Boučkové<sup>4</sup> či Tomka a Vávrově<sup>5</sup>. U těch lze vysledovat originálnější pojetí.

Z metodického hlediska se jedná o práci ryze teoretickou. Byla zpracována na základě knižních a internetových zdrojů použitím metody komparace.

Ve většině odborných textů se problematika cenové tvorby vyskytuje jen jako popis metod a strategií. Nacházíme zde často obecné dělení metod tvorby cen na nákladovou, konkurenční a poptávkovou. Strategie jsou pak ve většině případů děleny s ohledem na životní cyklus výrobku, na

---

<sup>1</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007, str. 208.

<sup>2</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 4.

<sup>3</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001.

<sup>4</sup> BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2003.

<sup>5</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007.

pozici daného výrobku ve výrobkové řadě, psychologii zákazníka či cenové srážky. V lepším případě se zde vyskytují příklady cenových strategií konkrétních firem. Je zřejmé, že k popsání těchto metod je nevyhnutelné zvolit si jedno hledisko (třídící faktor) a podle toho posléze dělit cenové strategie. Problémem je, že každá taková redukce popisu situace, ač se lépe hodí pro vysvětlení existujících strategií a přiblížení celé cenové politiky, představuje vzdálení se realitě cenové tvorby ve firmách. Na tuto problematiku můžeme nahlížet z mnoha stran a brát v úvahu nejružnější okolnosti a podmínky, avšak nesmíme zapomínat, že na konci postupu je nutno stanovit jen jednu cenu.

Pro usnadnění orientace v textu naznačím základní postup práce a členění kapitol. První kapitola je věnována stručné interpretaci ceny z pohledů různých vědních disciplín. V zásadě je poukazováno na to, že neexistuje jedno všeobecné pojetí ceny. Důraz je kladen především na marketingové pojetí ceny, jelikož je pro práci výchozí. Druhá kapitola se snaží přiblížit, jaké jsou nejdůležitější faktory mající vliv na cenovou tvorbu. Třetí a čtvrtá kapitola přináší přehled metod a strategií uplatňovaných při stanovování cen. Tento přehled je důležitý, jednak pro provádění komparace, a jednak pro přiblížení obsáhlosti dané problematiky a rozmanitosti metod. V páté kapitole je komplexně shrnuta problematika procesu tvorby ceny, co se týče jejího postupu. Pro potřeby citace byl zaveden systém citací uváděných formou poznámek pod čarou. Ty jsou číslovány pro každou kapitolu zvlášť. Bakalářská práce je doplněna několika obrázky a grafy, které se nachází v přílohové části na konci práce.

V závěru chci podotknout, že tato práce vychází z omezeného okruhu literatury a nijak si nenárokuje vnímat závěry z ní vyplývající jako obecně pravdivé. Vztahuje tedy závěry ke kontextu použité literatury.

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu své práce doc. Ing. Josefu Vlčkovi CSc. za vstřícný přístup, poskytnuté rady a odborné vedení mé práce.

# 1. Interpretace ceny

Máme-li v této práci rozebírat různé způsoby oceňování produktů firmy, je základem zjistit, co různé disciplíny pod tímto pojmem rozumějí. Ze všeho nejdříve tedy pojďme nahlédnout na několik různých pojetí ceny.

„...Cenu lze vymezit jako částku, která je sjednána při nákupu a prodeji zboží nebo vytvořená pro ocenění zboží k jiným účelům.“<sup>6</sup> Takto na pojem ceny nahlíží zákon o cenách<sup>7</sup>. Jelikož zákon musí být jasně definovaný, nemůžeme očekávat, že se v tomto pojetí objeví slova jako hodnota, potřeba či užitek, které nám běžně slovo cena evokuje. V definici se hovoří o částce, avšak cena může být vyjádřena (v rámci mimopeněžní směny tzv. barter) i jinak než penězi (např. objemem nějaké suroviny). Vnímání ceny z hlediska právního je tedy nedostačující přinejmenším pro potřeby této práce.

Často slyšíme, že cena vyjadřuje hodnotu zboží a služeb pro spotřebitele.<sup>8</sup> Zde ovšem nastává problém. Jestliže si položíme otázku, co vlastně znamená pojem hodnota, nezbyvá nám, než sáhnout po dílech klasiků jakými byli například Engliš, Mises či Hayek. Jen tak můžeme nahlédnout fenoménu ekonomické hodnoty a jejího vztahu k ceně skutečně poctivě. Podotkněme, že pojem hodnota je v ekonomické vědě pojmem naprosto zásadním, a proto je s podivem, že obecně přijatá definice tohoto pojmu dosud neexistuje. V teorii ekonomické hodnoty můžeme nalézt dvě koncepce: utilitaristickou a pracovní (nákladovou). V duchu první koncepce se směnná hodnota zboží odvozuje z užité hodnoty tohoto zboží, tj. jeho schopnosti uspokojit lidskou potřebu. Tato koncepce byla rozvíjena rakouskou ekonomickou školou, konkrétně Carlem Mengerem, Eugenem Böhm-Bawerkem nebo Fridrichem von Wiesnerem. Podle druhé teorie se ekonomická hodnota konstituuje negativním prožitkem strasti a odříkání, který vzniká v pracovním procesu při výrobě zboží. Reprezentanty této teorie jsou klasické anglické politické ekonomie: William Petty, John Locke, Adam Smith, David Ricardo a také německý ekonom Karl Marx. Soudobé chápání ekonomické hodnoty vychází z východisek, které postulovala rakouská škola: „*Böhm-Bawerk ukazuje, že cena vzniká jako výslednice vzájemné sociální interakce subjektivních hodnocení zboží, která probíhá v rámci trhu za podmínek oboustranné konkurence*“<sup>9</sup> Mým názorem je, že pro účel této práce je důležité zdůraznit subjektivní charakter hodnocení zboží zákazníkem tak, jak bylo zmíněno v citované pasáži. Cena je sice z pohledu firmy hodnota, lépe řečeno částka, za kterou je zboží či služba dostupná zákazníkovi. Co znamená cena pro zákazníka?

---

<sup>6</sup> DROZEN, F. *Cena - hodnota – model*. Praha : Oeconomica, 2003, str. 14.

<sup>7</sup> Zákon č. 526/1990 Sb., o cenách, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>8</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 119.

<sup>9</sup> DROZEN, F. *Cena - hodnota – model*. Praha : Oeconomica, 2003, str. 40.

Jen pro úplnost doplňme, k čemu cena z ekonomického hlediska vlastně slouží. Ekonomická teorie rozlišuje tři funkce ceny: informační<sup>10</sup>, motivační a alokační.<sup>11</sup> „Ceny ... přenášejí velmi široké spektrum informací... Podněcují lidi, aby volili nejméně nákladné metody výroby a aby užívali zdroje k účelům, které jsou nejvíce hodnoceny.“<sup>12</sup>

Z marketingového hlediska cena působila a stále působí jako jeden z hlavních faktorů, které ovlivňují zákazníka při výběru zboží. V kontextu marketingového mixu je cena jediným prvkem, který tvoří zdroj příjmů. Mezi její hlavní a jedinečné charakteristiky patří pružnost, což znamená, že ji rychle měnit v závislosti na tržních změnách. Cena, jak už bylo zmíněno v rámci ekonomického pohledu, má vyloženě informační charakter. Zákazník vnímá cenu jako informaci o produktu. Na to musí být brán zřetel při cenové tvorbě.

Pro zajímavost uvedu v závěru této kapitoly stanovování ceny v historickém kontextu. Z tohoto hlediska je totiž systém jednotného stanovování cen relativně nový. Ten se objevil až v závislosti na vzniku velkých obchodních domů na konci 19. století, kdy bylo třeba jednotných cen z důvodů velkého množství položek, které byly nově nabízeny. Do té doby bylo zvykem, že se cena stanovovala na základě jednání mezi prodávajícím a kupujícím. Vyjednávání individuální ceny však není minulostí. Především díky internetu a jiným komunikačním technologiím se nám dnes nabízejí neuvěřitelné možnosti. Jako zákazníci můžeme srovnávat produkty a ceny mezi sebou a vyjednávat o cenách s prodávajícími. V roli firem máme možnost vytvářet díky internetu ceny šité na míru zákazníkovi.<sup>13</sup> Internet nám poskytuje nepřehledné množství informací o výrobcích a jejich cenách. V úvahu by mohlo přijít, že vlivem většího množství snadno dostupných informací se zvyšuje citlivost zákazníků vůči cenám. Avšak jak uvádí kniha *Marketing v pohybu*<sup>14</sup>, lidé se příliš nevěnují porovnávání zboží na internetu a kupují zboží i v internetových obchodech, které patří mezi ty dražší. Zákazníci zřejmě nehledají vždy jen nejlevnější zboží. Záležejí jim také na kvalitě dalších služeb (informační a konzultační činnost, záruka, doprava, forma placení) poskytovaných webovými servery při nákupu zboží. Rozvoj informačních technologií má vliv i na oblast cenových strategií a metod firem. Internet umožňuje dynamičtější tvorbu cen v reálném čase především prostřednictvím různých aukcí, promptních trhů, kompenzačních obchodů a vytvářením skupinové kupní síly.<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> „...To, že jsou informace vázány na jednotlivce, znamená, že jsou nesdělitelné a necentralizovatelné. Žádný plánovací úřad není schopen je sbírat, zpracovávat a využívat. Informace jsou rozptýlené mezi jednotlivci a jen jednotlivci je mohou využívat. Jediný způsob sdílení informací je jejich odraz v cenách.“ (HOLMAN, R., et al. Dějiny ekonomického myšlení. Praha : C.H. Beck, 2005, str. 263.)

<sup>11</sup> HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, str. 11.

<sup>12</sup> FRIEDMAN, M. Tržní mechanismy a centrální ekonomické plánování. In: Drožen, F. *Cena - hodnota – model*. Praha : Oeconomica, 2003. str.47.

<sup>13</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 467.

<sup>14</sup> KOTLER, P., JAIN, D.C., MAESINCEE, S. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha : Management Press, 2007, str. 131.

<sup>15</sup> Existují aukce čtyř typů: anglické, holandské, obálkové a dvojité. Blíže: ibidem, str. 131-132.

Shrňme tedy tuto kapitolu tím, že definice ceny nás jakožto „cenotvůrce“ zajímá jednak z naší vlastní pozice, tedy z hlediska firmy - tzn. prostřednictvím nákladů, které firma vynakládá na výrobek, a její konkurence, a jednak ze zákaznického hlediska. Nahlížíme-li na cenu takto, vnímáme ji jako vyjádření hodnoty a jako nositele informace pro zákazníka.

## 2. Faktory ovlivňující výši cen

### 2.1 Externí faktory ovlivňující tvorbu cen

Na výši ceny mají významný vliv faktory působící na spojení podniku s okolím. Pokud chce firma být úspěšná a tvořit dobrou cenovou strategii, musí se věnovat analýze svého vnějšího prostředí. Ta by měla odkrývat příležitosti nebo také nebezpečí, které firmě hrozí (např. analýzou SWAT). Při tvorbě cen se zajímáme o následující druhy externích faktorů: charakter trhu, charakter poptávky, konkurence a další faktory vnějšího prostředí.

Posuzujeme-li charakter trhu z cenového hlediska, zabýváme se jeho otevřeností či uzavřeností. Různé druhy trhu se vyznačují různým postavením ceny ve vztahu ke konkurenci. Druhy trhu máme na mysli: monopol, oligopol, polypol na nedokonalém trhu (monopolistická konkurence).<sup>16</sup> K popisu odvození optimální ceny na různých trzích budeme používat modelu tržního chování subjektů a jejich ekonomických podmínek. Je důležité brát na vědomí, že se jedná pouze o model. Vlastností většiny modelů je, že vycházejí, tak jako tento, ze zjednodušujících předpokladů<sup>17</sup>. Jako první vezměme v úvahu tvorbu zisku u monopolu. Při monopolní struktuře nabídky se na trhu vyskytuje jen jediný prodávající a mnoho kupujících. Jak je zřejmé z grafu č. 1 v příloze, monopol je v rovnováze, tzn. maximalizuje zisk, jestliže se mezní náklady rovnají meznímu příjmu. Za takové situace produkuje firma množství  $Q_m$  a docílí ceny  $P_m$ . Vynásobením  $Q_m$  a  $P_m$  získáme tzv. monopolní zisk. Porovnáme-li mezní náklady a mezní užitek, zjistíme, že  $Q_m$  není efektivním množstvím. Monopol je tedy neefektivní tržní situace, neboť firma, která je v tomto postavení, poskytuje menší než optimální množství výrobků.<sup>18</sup> Co to znamená pro cenovou tvorbu? Monopol má volnost ve stanovování cen, pokud ovšem není regulován státem. Podstatné je, že nemá konkurenty a tedy žádný důvod k vylepšování svého zboží či služeb a poměru kvality ku ceně. Monopol většinou své ceny stanovuje nepřiměřeně vysoko.

<sup>16</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 120.

<sup>17</sup> Viz blíže. KASAN, J., FIBÍROVÁ J. *Ceny a cenová politika*. Praha : Aleko, 1991, str. 149.

<sup>18</sup> HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, str. 188.



Jiná situace vzniká na oligopolním trhu. V této tržní situaci se předpokládá několik málo středně velkých výrobců a mnoho malých spotřebitelů. Tvorba ceny je na oligopolním trhu závislá nejen na reakci poptávajících, ale i na reakci konkurentů na straně nabídky. Důležitým aspektem této tržní situace je, že „Podíl na trhu jednotlivých výrobců je tak velký, že změny nabízeného množství jedním z nich ovlivňují poptávku konkurentů. Proto se hovoří o „konkurenčně propojené“ cenové politice a očekávání reakce oligopolisty.“<sup>19</sup> Firmy si konkurují především kvalitou a diferenciací nabízených produktů a služeb.<sup>20</sup> Z hlediska cenové tvorby se mohou firmy chovat trojím způsobem: nekonfliktně (firmy se soustředí na realizaci vlastních cílů), bojovně (firmy se snaží všemi prostředky vytlačit konkurenci z trhu), koaličně (firmy si nekonkurují cenově, cenová politika je založena na mlčenlivé dohodě).<sup>21</sup>

Poslední vyskytující se reálnou situací na trhu je monopolistická konkurence, kdy vedle sebe existuje velmi mnoho podobných nabízejících, kteří prodávají částečně heterogenní výrobky. Charakteristickým rysem takových firem je snaha o odlišení svého výrobku od konkurence. Tento trh je naprosto otevřený. Úměrně k stoupajícímu množství preferencí spotřebitele, které výrobce získá, se vytváří větší prostor pro cenovou politiku, jelikož existuje individuální poptávka po jeho výrobcích.<sup>22</sup> Nutno podotknout, že se jedná jen o modely trhu a nikoli o realitu. Avšak jejich přínosem je ekonomický pohled na cenovou tvorbu.

Po uvedení do oblasti různých druhů trhů se nyní zabývejme otázkou, která se nabízí: Je z marketingového hlediska důležité znát povahu trhu, jestliže je všeobecně známo, že tyto modely se v realitě v takovéto podobě spíše nevyskytují? Z teoretického hlediska ano, jelikož pro různé druhy trhů jsou charakteristické různé druhy výrobků a různé cenové postupy. Dokonce tyto struktury tak zjišťujeme podle charakteru výrobků. Jestliže má někdo výjimečný výrobek s výjimečnými vlastnostmi, které nemá žádný jiný výrobek, vyskytuje se firma v monopolní struktuře. Z praktického hlediska však nikoliv. Každá firma zná přibližně svou konkurenci a není pro ni důležité, jak se ten či onen model trhu nazývá a co je pro něj příznačné. Firmy většinou vycházejí ze zkušeností, které s trhem, na kterém se nacházejí, mají. Ekonomické teorie jsou v tomto případě nevyužitelné.

V rámci analýzy trhu nás z cenového hlediska zajímá charakter poptávky. Různá výše ceny se promítá do různé výše poptávaného množství zboží či služeb. Znat přesný průběh poptávky po svém zboží by chtěla každá firma, avšak jeho určení není vždy jednoduché. Existují dvě hypotetické křivky: pro „běžné“ výrobky a pro luxusní výrobky (viz graf č.2 v příloze). Na poptávce nás,

---

<sup>19</sup> KASAN, J., FIBÍROVÁ J. *Ceny a cenová politika*. Praha : Aleko, 1991, str. 158.

<sup>20</sup> HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, str. 144.

<sup>21</sup> KASAN, J., FIBÍROVÁ J. *Ceny a cenová politika*. Praha : Aleko, 1991, str. 159.

<sup>22</sup> Ibidem, str. 157.

kromě jejího průběhu, zajímá její pružnost (elasticita).<sup>23</sup> Cenová elasticita poptávky „*Udává vztah mezi procentní změnou množství a procentní změnou ceny.* (Viz vzorec na obr.č.1. – pozn.aut.) *Je-li elasticita poptávky větší než 1, pak zvýšení ceny povede k poklesu spotřebitelových výdajů na daný statek. Tomuto případu říkáme elastická poptávka.*“<sup>24</sup> V případě, že je elasticita poptávky menší než jedna, poptávka je neelastická. Firma musí jednak zjistit míru elasticity poptávky po svém výrobku či službách a také by měla znát faktory, které ovlivňují citlivost zákazníků vůči ceně. Nagle uvádí těchto devět faktorů: vliv mimořádné spotřebitelské hodnoty, vliv povědomí o existenci substitutů, vliv obtížné srovnatelnosti, vliv poměru ceny k celkovým výdajům, vliv velikosti podílu na celku, vliv společného podílu na nákladech, vliv již dříve vynaložených nákladů, vliv závislosti ceny a jakosti, vliv skladovatelnosti<sup>25</sup>

Pro úplnost dodejme, že poptávka je vždy v delším období elastičtější než v kratším. V kontextu cenové tvorby nás ještě zajímá křížová cenová pružnost poptávky (viz obr.č.9) a důchodová pružnost poptávky (viz obr. č.2). V rámci cenové tvorby tyto tři parametry poptávky nemohou zůstat neopomenuty. Je otázkou nakolik se v praxi tyto postupy uplatňují. Pro firmy je obtížné zjišťovat elasticitu svých výrobků a další ukazatele. Boučková např. uvádí, že „*pro marketing představují (ekonometrické metody analýzy cen-pozn.aut.) spíše modelové uvažování, avšak s velkou výhradou aplikovatelné.*“<sup>26</sup> Obecně se vyjadřuje o všech modelech typu Paretových křivek, různých modifikacích funkcí užítu, atd., v tom smyslu, že představují sice myšlenková východiska pro marketing, ale uplatňují se v praxi jen stěží. Základní problém spočívá v průběžně se měnících podmínkách, které neumožňují přípustné analogie s modely. K výpočtu elasticity a optimální ceny jsou v učebnici Marketing uváděny ještě Schulzův teorém a Robinson-Amorosova relace.<sup>27</sup>

Dále nás zajímá konkurence (viz podkapitola 3.4) a faktory mající vliv na výši ceny (ekonomické faktory jako inflace, recese, úrokové sazby, kurs měny, atd.).

V závěru musíme zmínit několik podstatných faktů a námitek. V rámci dostupné literatury se setkáváme s externími faktory zmíněnými výše. Kdybychom se pokusili o shrnutí, řekli bychom: pokud chce firma z cenového hlediska znát prostředí, ve kterém se nachází, musí zjistit na jakém je trhu, jakou má poptávka po svém výrobku, elasticitu, svou konkurenci a celkovou makroekonomickou situaci ekonomiky. Známe ještě prostředí sociální, kulturní, přírodní, technologické, legislativní, demografické, aj., ve kterých se firma nachází, avšak v kontextu cenových strategií uváděny nejsou (kromě legislativního). Proč? Dle mého názoru by alespoň okrajově být zmíněny měly být. Cena je součástí výrobku, na který mohou mít výše zmíněná

---

<sup>23</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 121.

<sup>24</sup> HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, str. 36.

<sup>25</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str.452.

<sup>26</sup> BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2003, str. 180.

<sup>27</sup> Viz blíže. Ibidem, str. 182.

prostředí vliv. Například jestliže nám inovace v rámci např. kulturních změn umožňují uvádět na trh nové a jedinečné výrobky, zároveň to umožňuje stanovovat prémiovou cenu. Dále se zákonitě musíme ptát, kdo je náš zákazník. Kdo, kdy, kde, jak a proč činí nákupní rozhodnutí. A kdo platí? Je tedy nutné sledovat nové trendy, zajímat se o zákazníka, a protože je cenová politika odvětvovou záležitostí, je pro firmu na místě zaměřit se na podrobnější analýzu svého odvětví.

## 2.2 Interní faktory ovlivňující cenovou tvorbu

Kromě okolí podniku má samozřejmě na stanovení ceny vliv vnitřní prostředí firmy, jehož součástí je i cenová strategie firmy. Taková strategie, je-li správně naplánována a uplatňována, musí sledovat určitý cíl nebo cíle, které si firma předem vytyčila.

Jako první cíl je ve skriptech Marketingový mix: cenová politika uvedena dlouhodobá stabilizace cen na určitém trhu: Tento cíl si kladou firmy především na trzích, kde se vyskytuje silný vedoucí podnik a v oborech, ve kterých se často mění poptávka. *„Podnik, který má vedoucí postavení v oboru a má za svůj cíl při cenové politice stabilizaci cen, může přimět ostatní podniky k tomu, aby i oni také přijaly tento cíl. Chce-li totiž vedoucí podnik v oboru stabilizovat ceny, nemá zájem na cenové válce mezi podniky. ...Zřekne se okamžitých zisků, aby své zisky zvětšil v perspektivě delšího období.“*<sup>28</sup> Stabilizace cen je výhodná především z hlediska dlouhodobého finančního plánování. Jedná se o případ, kdy je firma spokojená se současným podílem na trhu a se zisky a jejím cílem je tuto situaci zachovat. McCarthy a Perreault tento cíl výstižně označují jako „status quo“.<sup>29</sup>

Jako druhý cíl jmenujme „reakce na ceny konkurence“: „Podnik může reagovat na ceny konkurence tak, že stanoví ceny na své výrobky, aby čelily konkurenci, předešly ji nebo následovaly. Zejména zásada „následuj cenového vůdce“ je používána v řadě odvětví.“<sup>30</sup> Takto popsáno se dle mého názoru nejedná o cíl, nýbrž o metodu stanovení ceny. (viz podkapitola 3.4) Pokud firma sleduje cenového vůdce, nedělá to proto, že má jakousi zásadu, ale proto, že jí nezbývá nic jiného v momentě, kdy se na trhu vyskytuje firma se silným tržním postavením. Lépe situaci popisuje učebnice Základy marketingu, jejíž autor tento cíl řadí mezi „další cíle“ a nazývá ho: snaha odradit konkurenci (také zabránit vstupu na trh potencionální konkurenci).<sup>31</sup> V kontextu cenové tvorby se tento cíl provádí snižováním ceny, tak aby konkurence na cenu „nákladově nedosáhla“. Firmy však musí jednat tak, aby jim nehrozilo nebezpečí obvinění z dumpingu.

<sup>28</sup> KOTRBOVÁ, H. *Marketingový mix: Cenová politika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993, str. 23.

<sup>29</sup> MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. Jr. *Základy marketingu*. Praha : Victoria Publishing, 1995, str. 362.

<sup>30</sup> KOTRBOVÁ, H. *Marketingový mix: Cenová politika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993, str. 23.

<sup>31</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999. str. 126.

Jako třetí posláním ceny lze zmínit cíl dočasněho charakteru: „přežít“. Firma se může dostat do nepříjemné situace, kdy pro ni není primární maximalizovat zisk, ale usiluje o samotné setrvání na trhu. Za tímto cílem může být skryta snaha zajistit chod podniku, nepřerušit kontinuitu podnikání, vyrovnat se s intenzivní konkurencí anebo zvládnout rychle se měnící požadavky zákazníků, atd. Zisk se tedy v této fázi života podniku stává méně důležitým a cena je stanovena pod úroveň celkových nákladů. Důležitou poznámkou k praktickému uplatňování daného cíle je to, že podniky jsou schopny udržovat svoji obchodní aktivitu, dokud příjmy z prodeje pokrývají variabilní náklady a část nákladů fixních. Z dlouhodobého hlediska však firma musí, buď zvýšit přidanou hodnotu výrobku, nebo zanikne.<sup>32</sup>

Čtvrtý cíl „maximalizace zisku“ lze z hlediska podnikové ekonomiky vnímat jako cíl primární a nejdůležitější.<sup>33</sup> Učebnice „Základy marketingu“ charakterizuje tento cíl s poněkud negativním vyzněním jako upřednostnění získání aktuálního finančního efektu před dlouhodobou prosperitou a vystavení podniku nebezpečí snížení, jednak poptávky, a jednak podílu na trhu. Cena je v souladu s tímto cílem stanovena tak, aby maximalizovala běžný zisk příjmy v hotovosti a aby zabezpečila nejrychlejší návratnost investic. Skripta Kotrbové vymezují tento cíl z časového hlediska: z dlouhodobé perspektivy firma musí být ochotna přijmout i krátkodobé ztráty. „Cíl stupňování zisku je úspěšnější, když je prováděn dlouhodobě.“<sup>34</sup> Důležité je, aby byl tento cíl cenové politiky stanoven s ohledem k ostatním částem marketingového programu podniku: „Výrobní politika může v důsledku tohoto cíle prosazovat výrobu těch druhů výrobků, o které má kupující největší zájem a jejich prodej zvyšuje celkové zisky podniku.“<sup>35</sup> Při snaze maximalizovat zisk se zvýší cena výrobku (musí to však umožnit trh). Vyvstává tu problém, kdy sice tržní situace může být příznivá („nabídka nestačí poptávce a podnik získává určité výjimečné postavení na trhu“<sup>36</sup>), avšak vysoká cena přiláká další firmy a nabídka s poptávkou se dostávají do rovnováhy při nižší ceně. Je faktem, že takové postavení na trhu bývá téměř vždy dočasné (neexistují-li ovšem nějaké překážky vstupu na trh). V publikaci Marketing management je zmíněn ještě jeden problém: Vychází se zde z předpokladu, že firma zná poptávkovou a nákladovou funkci, které lze však ve skutečnosti velice obtížně stanovit. Kotler vidí maximalizaci zisku také jen jako krátkodobý cíl. Z dlouhodobého hlediska má podle některých manažerů na maximalizaci vliv maximalizace běžných příjmů. Na závěr tohoto odstavce si dovoluji komentovat úryvek ze skript Doc. Kotrbové: „Jestliže ceny budou z různých důvodů v určitém oboru trvale vysoké, pak buď veřejné mínění nebo vládní zásahy vykonají příslušný tlak na snížení cen na přiměřenou úroveň.“<sup>37</sup> O tom, že jsou ceny příliš vysoké

<sup>32</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 513.

<sup>33</sup> Viz blíže. SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H.Beck, 1999, str. 66.

<sup>34</sup> KOTRBOVÁ, H. *Marketingový mix: Cenová politika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993, str. 27.

<sup>35</sup> Ibidem, l.c.

<sup>36</sup> Ibidem, l.c.

<sup>37</sup> Ibidem, l.c.

nerozhoduje dle mého názoru veřejné mínění, ale spotřebitelé na konkrétním trhu a to tím, že si daný výrobek zkrátka nekoupí. Stejně tak není třeba státu, aby ceny nepřirozeně stlačoval směrem dolů, pokud se ovšem nejedná o antimonopolní opatření.

Některé firmy upřednostňují „maximalizaci tržního podílu“. Zatímco učebnice Základy marketingu vnímá maximalizaci zisku jen jako krátkodobou záležitost, maximalizaci tržního podílu vnímá takto: ...*“prostřednictvím dlouhodobé ziskovosti zabezpečení dominantního postavení na trhu s cílem odradit konkurenci a maximalizovat zisk. Předpoklady (jsou) vysoká citlivost poptávky na změnu ceny, možnost skutečného odrazení konkurence, klesající náklady na jednotku výroby (včetně distribuce) s růstem objemu výroby.”*<sup>38</sup>

Jako poslední cíl zmíníme „vůdcovství v kvalitě“. Firma, která si stanovila tento cíl, musí vyrábět výrobky, které jsou výjimečné, ať už jde o kvalitu, tradici či značku. Nesmíme zapomenout, že vysoká cena může přilákat konkurenty, tudíž je nutno mít silnou pozici na trhu v podobě dostatečného poptávaného množství výrobku.

Plánování a řízení cenové tvorby musí být koordinované s ostatními nástroji marketingového mixu. Jestliže se nějaký změní, může a zpravidla se to musí promítnout do ceny a naopak. Výši ceny dále ovlivňují náklady firmy na výrobek a to, jak je tvorba ceny začleněna do organizace podniku. K nákladové problematice zmíníme, že je nutné velice pozorně sledovat náklady a jejich vliv na tvorbu cen. To vyvolávají dvě okolnosti: zaprvé firma je konkurenceschopnější, jestliže zná strukturu svých nákladů v kombinaci se znalostí trhu, za druhé trend stlačování nákladů na minimum a zvyšování nákladové efektivnosti je mezi firmami velice populární. A to ze zcela jasného důvodu: zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady. Čím menší náklady, tím větší zisk.<sup>39</sup> Nákladová problematika je podrobněji rozebírána v podkapitole 3.2.

Závěrem je nutno zmínit: Jestliže v rámci podnikové ekonomiky zkoumáme, co je cílem firmy, odpověď je jasná: maximalizace zisku. Položme si tedy otázku, proč je tomu v kontextu cenových strategií jinak. Jak to, že si můžeme vybírat mezi různými cíli a dokonce je kombinovat? Jak již bylo nastíněno je důležité vnímat dlouhodobé a krátkodobé zaměření cílů a zároveň jejich důležitost. Z dlouhodobého hlediska firma usiluje o maximalizaci zisku, z krátkodobého si stanovuje dílčí cíle, které ji pomohou toho dlouhodobého dosáhnout. Proto se ohrazuji proti názoru, že maximalizace zisku je pouze krátkodobým cílem, v jehož důsledku „vyždímáme“ z trhu to nejlepší. Naopak je cílem dlouhodobým a pro firmu naprosto zásadním. Vezmeme-li si např. cíl vůdcovství v kvalitě, může se jednat bezpochyby o cíl dlouhodobý, avšak je to cíl druhotný. Cíl vůdcovství v kvalitě si firma stanovuje, jelikož tak chce obstát na trhu a maximalizovat zisk. Zcela souhlasím s Tomkem a Vávrovou, kteří uvádějí, že *„Cíle cenové politiky nelze vyjádřit jednoznačně*

---

<sup>38</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 125.

<sup>39</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 47.

a zjednodušeně.“ Zároveň se dozvídáme, že „z praktických analýz vyplývá, že 9 podniků z 10 sleduje ziskové cíle...respektive rentabilitu a 2/3 podniků tyto cíle označují za hlavní.“<sup>40</sup> Což potvrzuje domněnku, že hlavní motivací je ziskovost firmy a ostatní cíle jsou druhotné. Tento fakt ovšem většinou zmiňován není. Další nejasností je, že v rámci interních faktorů nikde není uveden produkt sám o sobě. Samozřejmě zjištění nákladů vynaložených na výrobu produktu je jakési přiblížení produktu, alespoň co se finanční stránky produktu týče. Avšak nedostatečné. Na cenovou tvorbu má naprosto zásadní vliv charakter produktu: to jaké má vlastnosti, zda jsou pro spotřebitele jedinečné či nikoli, zda má zboží homogenní či heterogenní charakter. I přes to, že se tato tematika pojí s externími faktory a mohlo by být namítnuto, že takovýto charakter produktu vzniká až v souvislosti s trhem (teprve na trhu se projeví jedinečnost produktu pro zákazníka či opak), vlastnosti produktu jsou něčím, co firma ovlivňuje, a nikoliv co na ní působí zvenčí a čemu se musí podřizovat.

Tudíž důležitými interními faktory v rámci cenové tvorby jsou její cíle (krátkodobé a dlouhodobé, primární a druhotné), náklady a charakter produktu.

### 3. Metody tvorby cen

#### 3.1 Podstata procesu tvorby cen

V předchozí kapitole jsme měli možnost nahlédnout na problematiku externího a interního prostředí firmy, které má vliv na cenovou tvorbu. Marketingoví manažeři musí věnovat pozornost mnoha informacím. V jejich zorném poli by měla být nákladovost firmy (i specifické technologické a marketingové náklady), dynamika konkurence a cílové trhy. V neposlední řadě se musí snažit přiblížit zákazníkovi, jelikož „prodávající nemůže konkurovat jen cenou, ale musí spíše uvažovat ve smyslu komplexní hodnoty tak, jak ji vnímá zákazník...“<sup>41</sup> Cena dokonce může být prodejním artiklem sama o sobě, jako součást image výrobku: „Neprodáváte prostřednictvím ceny. Prodáváte cenu.“<sup>42</sup> Aby byl vliv faktorů kompletní, nesmíme zapomenout zmínit, že firma toto všechno musí posuzovat společně s vnitřními faktory firmy, tzn. především s podnikovými cíli.

Cenová tvorba je složitou záležitostí. Pro jasný přehled o tom, jak se tvoří cena, nám poslouží následující poučka: Při stanovení výše ceny je třeba počítat se třemi aspekty: nákladová struktura, poptávka a cena konkurence a substitučních výrobků. Přičemž zjednodušeně můžeme tvrdit, že spodní hranicí jsou náklady, ceny konkurence a substitučních výrobků slouží pro základní orientaci

<sup>40</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007, str. 209.

<sup>41</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 15.

<sup>42</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 447.

při určování ceny a výše poptávky stanovuje cenový strop.<sup>43</sup> Viz obr.č.3 v příloze. I když v praxi se metody tvorby cen často kombinují, ukážeme si v dalších kapitolách tři samostatné modely tvorby cen, které jsou považovány za základní: tvorbu založenou na nákladech, tvorbu vycházející z cen konkurence a tvorbu vycházející z poptávky. Autoři Tomek a Vávrová se v této souvislosti zmiňují o tzv. „magickém trojúhelníku“ cenové politiky.<sup>44</sup> Stejně tak trojici nazývají Kasan a Fibírová a zdůrazňují, že základem cenové tvorby není určování pravidel, ale spíše vymezení předpokladů tvorby cen z hlediska informací, které lze získat, a zájmů účastníků trhu.<sup>45</sup>

Jak jsme již zmínili, při tvorbě cen se bere v úvahu poptávka, konkurence a náklady. Jedná se tedy o náročný proces, který velice zjednodušeně můžeme vyjádřit takto: Nejprve je vhodné stanovit celkové náklady odpovídající různým objemům výroby. Potom určíme ceny odpovídající těmto různým objemům výroby. Následuje posouzení cenové pružnosti poptávky a odhadnutí poptávaného množství výrobků při různých cenách. Pak přijde na řadu analýza cen konkurence. A nakonec komplexní posouzení návrhů cen z hlediska jejich postavení v marketingovém mixu.<sup>46</sup>

Tvorba cen má však také svá úskalí a omezení. Ta souvisí především s externím okolím firmy, a proto by jeho sledování firma měla věnovat náležitou pozornost. Omezení může představovat povaha odvětví, struktura trhu, obecná ekonomická situace nebo legislativní podmínky. Příkladem může být reakce na obecnou ekonomickou situaci, kdy období prosperity přináší pokušení zdražovat výrobky a služby a naopak v období recese je obtížné ubránit se snižování cen. Obojí ale představuje pro firmu oslabení pozice na trhu.<sup>47</sup>

Cenová rozhodnutí jsou ze všech povinností managementu těmi nejviditelnějšími, a to především proto, že mají přímý vliv na ziskovost firmy. Jsou-li správná, jedná se o nejrychlejší a nejefektivnější způsob, jak dosáhnout maxima svého zisku.<sup>48</sup>

## 3.2 Nákladově orientovaná tvorba cen

Stanovení ceny na základě nákladů je nejjednodušší metodou tvorby ceny, a to především proto, že nevyžaduje žádné další úsilí nad rámec práce s účetními či finančními údaji firmy. Není třeba od marketingových specialistů žádné analýzy trhu; tzn. konkurence nebo segmentu zákazníků. „Vychází z kalkulace všech nákladů, které mohou být přiřazeny na výrobek, ať variabilních nebo

<sup>43</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 127.

<sup>44</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007, str. 209

<sup>45</sup> KASAN, J., FIBÍROVÁ J. *Ceny a cenová politika*. Praha : Aleko, 1991, str. 162.

<sup>46</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 131.

<sup>47</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 22-23.

<sup>48</sup> MARN, V. M., ROSIELLO, R.L., *Managing Price, Gaining Profit*. The McKinsey Quarterly, 1992, str. 18-37 In: HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 13.

fixních, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka podle rozhodnutí vedení firmy.“<sup>49</sup> Východiska této metody členíme podle toho, zda se jedná o výrobní nebo obchodní podnik. V prvním případě se vychází z kalkulace vlastních nákladů, v druhém z nákupní ceny a nákladů obchodní činnosti.<sup>50</sup>

Nejprve začneme s tím, co je vlastně „náklad podniku“. „Ten můžeme charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů, vč. dalších nutných nákladů spojených s činností podniku.“<sup>51</sup> Tato definice je v podstatě shodná s pojetím nákladů ve finančním účetnictví. Pro úplnost: ekonomická teorie vnímá náklady jinak. Podstatou nákladů je obětovaná příležitost. „Nákladem je obětovaný výnos nebo obětovaný užitek, který bychom mohli získat v jiné příležitosti. Přičemž náklady příležitosti jsou vždy náklady druhé nejlepší příležitosti.“<sup>52</sup> Náklady lze třídit hned z několika hledisek.<sup>53</sup> Pro stanovení ceny má význam třídění účelové podle výkonů (kalkulační třídění nákladů). Jedná se o třídění podle jednotlivých výrobků, kdy rozlišujeme dvě základní skupiny nákladů: jednicové (přímé) náklady, které lze přiřadit k jednotlivým druhům výrobku (výrobní materiál, mzdy) a režijní (nepřímé) náklady, které jsou vynakládány na chod celého útvaru nebo na více druhů výrobku. Při kalkulaci nákladů, což je písemný přehled o jednotlivých nákladech na kalkulační jednici, používáme tzv. všeobecný kalkulační vzorec. „Kalkulační jednicí je určitý výkon např. výrobek, polotovar, služba, vymezený měřící jednotkou, např. jednotkou množství – 1 kus, jednotkou hmotnosti – 1kg, plochy – 1 m<sup>2</sup>, jednotkou času – 1 min. Tyto výkony jsou označovány jako nositelé nákladů.“<sup>54</sup> Viz tabulka č.1 v příloze.

Firmy mají k dispozici mnoho nástrojů, s jejichž pomocí mohou stanovovat ceny na základě analýzy nákladů. Patří mezi ně analýza bodu zvratu, akumulace výrobních zkušeností, diferencované marketingové nabídky, stanovení cílových nákladů, určení ceny pomocí ziskové přírážky nebo pomocí cílové rentability. Prvním zmíněným nástrojem, který je spojován s tvorbou cen, je analýza rovnováhy nákladů a výnosů nebo-li analýza bodu zvratu (break-even analysis). Na vysvětlenou dodejme, co se rozumí pod tímto pojmem: „Bod zvratu jako bod, ve kterém není docilováno ani zisku ani ztráty, ukazuje, kolik jednotek výrobku by se mělo prodat, pokud má firma pokrýt svými výnosy z prodeje fixní i variabilní náklady“<sup>55</sup> Je samozřejmé, že firma očekává, že výnosy pokryjí variabilní a také fixní náklady. Právě v bodu zvratu jsou pokryty všechny náklady s nulovým ziskem. Ten se začne vytvářet až ve chvíli, kdy objem prodeje překročí objem odpovídající bodu zvratu. Grafickým znázorněním těchto vztahů je diagram bodu zvratu. Viz graf

<sup>49</sup> Ibidem, str. 58.

<sup>50</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007, str. 217.

<sup>51</sup> SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H.Beck, 1999, str. 33.

<sup>52</sup> HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, str. 56.

<sup>53</sup> Blíže viz SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H.Beck, 1999, str. 33-35.

<sup>54</sup> Ibidem, str. 35.

<sup>55</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 68.



č.3. Diagram bodu zvratu je užitečný především při určování správného objemu množství. „Break-even point“ představuje teoreticky dolní limit ceny, avšak co se praktického uplatnění týče: „*tento předpoklad nemusí být v určitých souvislostech zcela kategoricky uplatňován.*“<sup>56</sup>

Firmy v závislosti na tom, jak získávají zkušenosti, zdokonalují výrobní postupy. To má vliv na snižování nákladů. Na základě této myšlenky je stanovována cena vycházející z křivky zkušeností (záběhová křivka). Postupné snižování nákladů může firma využít při snižování ceny a zahájit tak boj s konkurencí. Ovšem pozor na situaci, kdy dravá cenová tvorba může produktu dodat punc levného zboží.

Jiným nástrojem, založeným na nákladově orientované metody tvorby ceny, jsou diferencované marketingové nabídky. Firmy upřednostňující spokojenost zákazníka se snaží přizpůsobit svou nabídku každému zákazníkovi „na míru“. Týká se to například frekvence dodávek, dodacích podmínek a podmínek splatnosti. Náklady výrobce se pak liší v závislosti na jednotlivých distribučních řetězcích a tomu odpovídají i zisky. Pro výrobce je v této situaci výhodné místo klasického nákladového účetnictví k odhadu ziskovosti používat účetnictví pohyblivých nákladů (aktivity - based cost accounting - ABC). To umožňuje zjišťovat náklady na jednotlivé distribuční řetězce, přizpůsobovat cenu a tuto cenu ospravedlnit.

Zajímavá je japonská metoda založená na cílových nákladech. Jedná se o zcela inovační přístup, který obrací postup v procesu stanovení ceny. Jako první si firma, využívající tento nástroj, zjistí pomocí analýzy trhu požadované parametry produktu. Potom stanoví cenu vlastního produktu s ohledem na ceny konkurence, tak aby byl pro trh zajímavý. Od ceny odečte plánovaný zisk a zůstanou jí cílové náklady, kterým musí podřídit výrobu, aby zajistila jejich dosažitelnost.

Nezákladnější metodou používanou v mnoha odvětvích je určování cen pomocí ziskové přírážky. Cenu získáme tak, že k nákladům na jednotku výroby připočteme standardní ziskovou přírážku. Viz vzorec na obrázku č.4 v příloze. Maloobchodní prodejci si dále k této ceně připočítávají svou marži. Ta se mění v závislosti na druhu prodávaného zboží. Obecně ale můžeme říct, že stanovení ceny pomocí marže ignoruje okamžitou poptávku a pravděpodobně nevede ke stanovení optimální ceny. Přesto se jedná o oblíbenou metodu.

Jestliže firma usiluje především o návratnost investic, stanoví takovou cenu, která zaručí požadovanou rentabilitu (return on investment – ROI). Viz obrázek č. 5 v příloze. Při uvádění této metody do praxe závisí na tom, zda výrobce správně odhadl objem budoucího prodeje. Nevýhodou je, že tato metoda absolutně nebere v úvahu pružnost poptávky a vliv konkurentů.<sup>57</sup>

V úvodu zmíněná jednoduchost patří mezi výhody této metody. Není třeba odborníka, který se vyzná v tržní situaci ke stanovení ceny. Další výhodou je „*možnost nákladově zdůvodnitelné obrany*

<sup>56</sup> BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2003, str. 179.

<sup>57</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 456-460.

proti nařčení z cenové diskriminace“<sup>58</sup>. Firmy mohou kdykoliv komukoliv doložit, že neprodávají pod náklady (dumping). Můžeme ještě uvést následující výhody: jednoduchá administrace, nenáročná na externí informace...“*metoda nevyžaduje překročení fyzických hranic firmy*“<sup>59</sup> To je vše sice pravda, avšak viděli jsme, že jednotlivé nákladově orientované metody se od sebe navzájem liší. Některé, ač je označujeme jako založené na nákladech, počítají s konkurenčními cenami či poptávkou.

Tato metoda se využívá především v maloobchodě, u kontraktace stavebních a armádních zakázek, veřejných služeb, nákupů realizovaných společnostmi v postavení monopsonů stejně jako v odvětví služeb.

Zatímco všechny výhody by šlo shrnout jedním slovem: jednoduchost. Slabin má tato metoda více než dost. Když se zákazník rozhoduje, zda koupit či nekoupit to či ono zboží za tu či onu cenu, nepřemýšlí nad tím, jaké náklady vynaložila firma k výrobě konkrétního statku. Cena je pro něj vyjádřením hodnoty a on ji porovnává s hodnotou (užitkem) jakou má pro něj. Jedná se o jeho subjektivní ohodnocení. Proto cena, kterou je jedinec ochoten zaplatit za výrobek, může mít k nákladům na výrobu tohoto výrobku nepatrný vztah. Tato slabina metody je uváděna jako „ignorace tržního prostředí“.

Velkým problémem je stanovování samotných nákladů. „Existují rozporné názory ohledně přístupu k fixním a variabilním nákladům při kalkulaci celkových nákladů. Roční období odpovídá standardním účetním postupům, avšak výhodnější bývají období odpovídající návratnosti čili období až několika let, jako je například životnost výrobku. Mnoho neurčitosti také provází definování fixních a variabilních nákladů, zejména v rámci jednoho roku.“<sup>60</sup> Nad problematikou stanovení přesných jednicových nákladů se pozastavuje i Holman: „Cožpak je možné veškeré náklady firmy „rozpočítat“ na výrobek? Část nákladů má povahu fixních nákladů, které mohou být v době, kdy se firma rozhoduje o ceně, utopenými náklady.“<sup>61</sup> Velice zajímavým problémem je tzv. fenomén logického kruhu. Z mikroekonomické nákladové teorie vyplývá, že se vzrůstajícím objemem produkce klesají průměrné náklady. Když firma hodlá stanovit cenu nákladovou metodou, musí odhadnout objem produkce, která se prodá v budoucnu. To nelze nikdy odhadnout přesně. Mohou nastat dvě situace: Buď bude odhad pesimistický a náklady na jednotku se zvýší, pak bude cena vysoká, anebo bude odhad optimistický, náklady klesnou, ale bude nutno vynaložit velké úsilí k prodeji velkého objemu produkce. „Jestliže výrobek není na trhu dobře zaveden a poptávku nelze s uspokojivou přesností prognózovat, pak nákladově orientovaný postup stanovení ceny může vést k nerealistické ceně, která ovlivní nepříznivě prodej.“<sup>62</sup> Co dělat, poklesne-li objem

---

<sup>58</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str.59.

<sup>59</sup> Ibidem, l.c.

<sup>60</sup> Ibidem, str. 60.

<sup>61</sup> HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, str. 173.

<sup>62</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 62.

prodeje? V tomto případě zvýšit cenu, ale to není to, co by za těchto podmínek bylo potřebné opatření, totiž cenu snížit. „Cena je výsledkem objemu produkce, který naopak závisí na ceně. Kdyby firma měla cenu snižovat, aby povzbudila prodej, musí cenu zvednout, aby pokryl náklady. Se stejnou logikou lze říci, že pokud prodej převyší očekávání, pak by se cena měla snížit.“<sup>63</sup> Do realizace prodeje se vkládá dynamika tržní poptávky, která však není při plánování objemu prodeje brána v úvahu.

Při používání nákladové metody stanovení cen je velmi riskantní nebrat na vědomí sílu konkurence. „Je nepravděpodobné, že cena stanovaná podle nákladů bude úplně stejná jako konkurenční. Pokud by mělo dojít k tomu, že kalkulovaná cena bude mnohem vyšší, než je cenová úroveň konkurence, negativně to ovlivní objem prodeje, zvláště jestliže si podnik dosud nevybudoval udržitelnou konkurenční výhodu... Pokud je naopak cena stanovena výrazně pod cenovou úroveň konkurence, může podnik v očích svých zákazníků zpochybnit kvalitu vlastních výrobků a může se tak vystavit nebezpečí odvetných opatření konkurence“<sup>64</sup>

V knize Pricing od R. Dodge a N. Hanny jsou uvedeny čtyři hlavní možné důvody používání této metody. Jako první autoři zmiňují etický rozměr této metody: „V minulosti výrobci a obchodníci při určení své ceny tradičně vycházeli z nákladů. ...Nákladová metoda kalkulace ceny si získávala respekt po celá léta, když náboženská etika a kulturní hodnoty podporovaly názor, že si podnikání zaslouží svou odměnu. Mnoho podnikatelů stále věří, že společnost bude mít větší důvěru a úctu spíše k podniku, který používá méně pochopitelné a mnohem „podezřelejší“ techniky, jako jsou konkurenčně či poptávkově orientované přístupy“<sup>65</sup> Skutečně se někdy stává, že lidé u určitého zboží přemýšlí, jaké jsou náklady na jeho výrobu a po shledání faktu, že nemohou být příliš vysoké, ohodnotí prodejce jako „zloděje“ či „vydřiduchy“. Toto se však stává i u prodejců, kteří jsou nákladově orientovaní a ke svým nákladům si připočítávají procentuální částku, tzv. marži. Jako příklad nám poslouží kauza z roku 2005, kdy se Ministerstvo zdravotnictví ČR uchýlilo k odvážnému kroku snížit nařízením marže lékárnám: „...obchodní přírážka na léky plně nebo částečně hrazené pojišťovnami od 1. ledna 2006 se snižuje z 32 procent na 29 procent...“<sup>66</sup> Tehdy byla veřejnost silně rozladěna z toho, jaké mají lékárny provize. Myšlenka, že spotřebitelé mohou více důvěřovat podniku, který zcela jasně a transparentně tvoří svůj zisk, je sporná. Mohou nastat situace, kdy fakt, že veřejnost vidí „pod pokličku“ firemních metod, může být spíše na škodu jako například v případě lékáren.

Nákladově orientovaný přístup používá snadno dostupná data a nevyžaduje žádná externí, tudíž lze ceny určovat snadno a rychle. Je otázkou, co se firmě vyplatí. Mohlo by se zdát, že na ceně

---

<sup>63</sup> Ibidem, str. 62.

<sup>64</sup> Ibidem, str. 63.

<sup>65</sup> Ibidem, str. 64.

<sup>66</sup> Česká lékárnická komora [online]. c2004 [cit. 2005-12-16].

zboží, které nakoupí maloobchodník za účelem dalšího prodeje, není co měnit, kromě přidání ziskové marže. Ovšem, jak již bylo zmíněno výše, stanovením standardní marže se firma ochuzuje reagovat na aktuální vývoj poptávky. V závěru poslední důvod: „*V dnešní době je cenová tvorba, jak uměním, tak i vědou. Bohužel, řadě vedoucích pracovníků odpovědných za tvorbu cen se nedostává nezbytné kvalifikace a znalosti jiných, sofistikovanějších technik tvorby cen.*“<sup>67</sup> I Kotler v tomto kontextu zmiňuje, že některé firmy neprovádějí cenovou politiku dobře, jelikož se (kromě jiného) příliš řídí náklady.<sup>68</sup>

### 3.3 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Poptávkově orientovaná tvorba cen spočívá v tom, že firma při stanovení ceny bere v úvahu proměnné veličiny charakterizující osobnost kupujícího a povahu a vlastnosti produktu. V chování zákazníků existují určité obecné tendence chovat se určitým způsobem častěji, než jiným. Toto chování je založeno na hodnotě, kterou zákazník přikládá určitému výrobku či službě. Roli zde hrají image a kvalita výrobku, cenové představy zákazníků a také cenová pohotovost.

Jak samotný název metody napovídá, vycházíme při používání této metody z poptávky po určitém výrobku či službě. Zjišťujeme tedy strukturu poptávky. Jako firma musíme mít představu o množství výrobků, které lze prodat při různých úrovních cen.<sup>69</sup> Strukturu poptávky lze vystihnout pomocí těchto ukazatelů: celková poptávka (počet a struktura zákazníků), substituovatelnost výrobku, cenová pružnost poptávky, křížová pružnost poptávky, důchodová pružnost poptávky. (Viz podkapitola 2.1.)

Poptávku odhadujeme několika metodami. Každá z těchto metod má svoje výhody i omezení. U průmyslových firem je často užívána metoda agregování odhadů prodejních zástupců. Je založena na odhadech procentního růstu (nebo poklesu) poptávky v důsledku x-procentního snížení (nebo zvýšení) ceny daného výrobku, získaných od prodejních zástupců. Prodejci většinou znají tržní prostředí, konkurenci, mají cenné zkušenosti se samotnými zákazníky a jsou vnímaví vůči tržním trendům. Nebezpečí se skrývá v optimisticky nebo naopak pesimisticky laděných odhadech, a vůbec v možném nezodpovědném přístupu k odhadu.

K odhadu lze také využít služeb expertů. Těmi mohou být členové vrcholového managementu podniku, marketingoví analytici, zástupci distributorů nebo poradci. Takový odhad zpravidla nabývá tří forem: bodový odhad prodeje (tj. odhad nejpravděpodobnějšího množství výrobků, které

<sup>67</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 65.

<sup>68</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 448.

<sup>69</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 72 - 73.

bude prodáno za danou cenu), intervalový odhad (tj. odhad, který předjímá rozmezí objemu prodeje s určitou mírou spolehlivosti), odhad rozdělení pravděpodobnosti (odhad pravděpodobnosti dosažení objemu prodeje v rozmezí dvou nebo více možných intervalů). Expertní odhady se mohou kombinovat různým způsobem tak, aby si firma udělala co nejpřesnější obrázek o budoucím odbytu.

Jinou metodou je analýza minulých dat, kdy k predikci objemu prodeje používáme data z předchozích let. Existují různé statistické modely, například model vícenásobné regrese, které pomáhají stanovit objem prodeje v závislosti na čase a ceně.

Zdálo by se, že nejjednodušší je zeptat se zákazníků (současných i potenciálních) na jejich pravděpodobné jednání při určitých úrovních ceny. Tedy jinými slovy uspořádat marketingový výzkum. Samozřejmě záleží na kvalitě provedení výzkumu, nicméně existuje zde mnoho úskalí, na kterých může výzkum selhat. *„Odpovědi zákazníků nemusí v mnoha případech nutně odhalovat jejich budoucí záměry nebo odrážet to, co by skutečně udělali v reálné situaci.“*<sup>70</sup> Dalšími metodami jsou nejrozličnější marketingové testy či dokonce laboratorní experimenty. Cenové testy jsou prováděny na bázi tzv. shelf testu, což znamená, že testované a referenční produkty jsou nerozlišeny a testovaným osobám není ani známo, jaká pro jakou firmu je produkt testován. Mezi nejznámější patří testování vnímané ceny, testování kvality produktu, testování cenových prahů, vnímání cenových relací, Westendorp Price sensitivity test (PST), nebo Gabor-Granger test (BTO), atd.<sup>71</sup>

Firma se sice na základě výzkumu či testu může dozvědět mnoho o svých zákaznících, avšak je pro ní neproveditelné vyhovět každému zákazníkovi zvlášť (jedná-li se o hromadnou výrobu). Nabízí se možnost zákazníky nějak „roztřídit“ do menších, ale stejnorodých sektorů, se kterými by se pak firmě lépe zacházelo. Takto by se laicky dalo popsat to, co se v marketingu označuje termínem „segmentace“. Jedná se o *„soustředování spotřebitelů do homogenních skupin podle znaků, které mají vliv na jejich chování na trhu a na jejich postoje ke konkrétní nabídce, a které vedou k nutnosti diferencovat marketingové přístupy k těmto skupinám. Segment trhu tedy tvoří soubor potenciálních zákazníků, kteří mají v podstatě stejné potřeby a požadavky a kteří budou na určité marketingové akce reagovat podobně.“*<sup>72</sup> Při segmentaci se postupuje tak, že se nejprve průzkumem zjišťují nejrozličnější charakteristiky zákazníků. Po té se tvoří segmenty takovým způsobem, aby byly homogenní a nakonec se stanoví profily vytvořených segmentů. Třídícími faktory mohou být nejrozličnější charakteristiky (záleží na tom, co se předpokládá, že bude mít vliv na nákupní chování): územní, demografické, socioekonomické, psychografické, atd.. Tomek v této

---

<sup>70</sup> Ibidem, str.78.

<sup>71</sup> Viz blíže: BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2003, str. 190 - 196.

<sup>72</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 81.

souvislosti zmiňuje jako jednu z determinant cenové politiky „cenové třídy“. Jedná se o segmentaci zákazníků do čtyř (ekonomická, střední, prestižní, luxusní) tříd podle toho, jaké zboží většinou poptávají. Zároveň popisuje nový trend objevující se v této oblasti: Zvyšuje se rozsah segmentů charakterizovaných vysokou a nízkou cenou na úkor segmentu průměrné hladiny.<sup>73</sup>

Mezi metody založené na poptávce patří určování cen pomocí vnímané spotřebitelské hodnoty a hodnotové určování cen. Oba názvy znějí sice podobně, avšak jedná se o odlišné metody. První metoda spočívá v tom, že místo nákladů na jednotku výroby je rozhodující spotřebitelská hodnota produktu vnímaná zákazníkem. Firmy například nabízejí dvě nabídky: za standardní a zvýšenou cenu, přičemž zvýšené ceny představují zvýšenou spotřebitelskou hodnotu výrobku (např. lepší jakost, dodávky, inovace, služby). Tato metoda vyžaduje umění firem správně odhadnout, jak trh vnímá nabízenou spotřebitelskou hodnotu. Jestliže firma udělá špatný odhad, buď svůj produkt předraží anebo bude výrobek prodávat za příliš nízkou cenu. Těmto situacím lze částečně předejít pomocí marketingového výzkumu.

Druhá metoda tzv. „hodnotové určení cen“ vychází z předpokladu, že cena by pro zákazníka měla určovat nabídku vysoké hodnoty. Ceny jsou stanovovány obvykle na nízké úrovni. Avšak snižování cen nelze vnímat jen jako cenový boj s konkurencí. Jde o složitý proces, kdy se aktivity firmy transformují tak, aby výsledné procesy byly méně nákladné bez újmy na jakosti. Zákazníci musí být zkrátka přesvědčeni, že si kupují hodnotu a nikoli jen levné zboží. Druhem této metody je strategie „každodenních nízkých cen“ (every day low pricing – EDLP). Ta je realizována především v maloobchodní oblasti. Ceny jsou denně snižovány a okamžitá marže se nemění. Používání metody EDLP se používá z toho důvodu, že stále objemy tržeb a trvalá propagace jsou velmi nákladné. Přesto není tato metoda vždy zárukou úspěchu a v praxi se spíše používá kombinace vysokých a nízkých cen s uplatňováním EDLP a podporou rozšířenou reklamou.<sup>74</sup>

Na závěr shrňme jen krátce a obecně výhody a nevýhody poptávkově orientované tvorby cen. Pozitiva tkví v tom, že výše ceny není pro zákazníka jen otázkou racionálního uvažování a že se jedná o metodu reálnou, protože odpovídá rozhodování zákazníka. Nevýhodou je, že ji nelze uplatnit bez segmentace trhu.<sup>75</sup>

### 3.4 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

---

<sup>73</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007, str. 213.

<sup>74</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 461-462.

<sup>75</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 129.

Produkt oceňovaný na základě této metody má cenu, která je téměř nezávislá na individuálních nákladech i na poptávce. Firma tedy vychází z cen, které uvádí konkurence. Neorientuje se primárně podle vlastních nákladů, ale přizpůsobuje se nezávisle na interních informacích jiným subjektům na trhu. Úskalí může představovat prvotní možná otázka: Kdo vlastně představuje konkurenci pro naši firmu? Pro úplnost, ale začněme otázkou, co se rozumí pod pojmem konkurence. „*Tradiční pojetí spojuje konkurenci s počtem výrobců na trhu. Podle tohoto pojetí je konkurence tím větší, čím více firem je na trhu. Toto chápání konkurence je však příliš statické a v konečném důsledku může vést k nesprávným hospodářským politikám. Podívejme se však na konkurenci v dynamickém slova smyslu: konkurence není tržní stav nýbrž tržní proces – proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla třeba jen jediná firma.*“<sup>76</sup> Tolik k dané problematice Holman, který klade důraz především na potenciální konkurenty, kteří se díky otevřenosti trhu mohou objevit. Tudíž jestliže firma má podle autorů knihy Pricing určit, koho v současnosti považuje za konkurenci, musí brát v potaz i potenciální konkurenci, nebo-li posoudit to, jak je trh otevřený. Dalším krokem je posouzení konkurenceschopnosti vlastního výrobku. „*Po zvážení těchto poznatků může být cena stanovená pro výrobek firmy upravena oproti převládající „tržní“ ceně směrem nahoru nebo dolů, přičemž se v úvahu berou zvláštní rysy výrobku firmy, relativní přednosti či slabiny jeho konkurenčního postavení a reakce konkurence na stanovené ceny.*“<sup>77</sup> Podle mého názoru je výstižnější tento popis metody, jelikož bere v potaz i stanovení stejné ceny jako konkurence: „*...ceny jsou pod vedením podniku stanoveny tak, aby byly nad či pod úrovní ceny konkurence na trhu nebo, aby byly na té úrovni jako jsou ceny konkurence (následování cen konkurence) a čelily jim.*“<sup>78</sup> Takto obecně bychom mohli nastítnit možnosti, které se firmě nabízejí v rámci reakcí na konkurenci.

Nyní rozeberme tyto možné tržní situace a důvody opatření firem v rámci cenové tvorby. Nejdříve vezměme v úvahu situaci, kdy firma plánuje změnu a zajímá ji, jaká bude odezva u konkurence na tuto změnu. Reakce konkurence bude ovlivněna těmito aspekty: počet firem v oboru, homogenita produktu, informovanost zákazníků. Odhadnout reakci konkurence je složitou záležitostí. Nevíme, zda konkurence bude reagovat na všechny cenové změny stejně, zda konkurent bude každou změnu považovat za novou výzvu a bude na ni reagovat v souladu s momentálními zájmy. Naopak konkurenční firma neví, co je naší snahou. Jestli usilujeme o vyšší tržní podíl nebo o zvýšení tržeb, atd.

---

<sup>76</sup> HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, str. 164.

<sup>77</sup> HANNA, N., Dodge H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 79.

<sup>78</sup> KOTRBOVÁ, H. *Marketingový mix: Cenová politika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993, str. 19.

Druhým případem je situace, kdy konkurence změní ceny. Viz obrázek č.6 v příloze. Jak má firma reagovat? Na trhu s homogenními produkty je jen málo strategií, jak postupovat proti snížení cen u konkurence a nezbývá, než se podřídít. Firmám vyskytujícím se na těchto trzích zpravidla nezbývá, než používat metodu běžných cen, která spočívá v tom, že se výrobce řídí především cenami konkurentů a nebere ohled na poptávku nebo vlastní náklady, přičemž platí pravidlo, že menší firmy se podřizují silnějším. Nicméně i u takovýchto výrobků, které na první pohled nenabízejí možnost lišit se, lze z marketingového hlediska výrobek odlišit. Příkladem je malá firma Green Mountain Power zabývající se dodávkami elektřiny. Tato firma díky marketingovému průzkumu zjistila, že mezi jejími zákazníky se vyskytuje poměrně velký segment ekologicky smýšlejících. Firma si proto vytvořila image firmy, která chrání životní prostředí a díky tomu prodávala elektřinu draž než ostatní dodavatelé.<sup>79</sup> Na trhu s nehomogenními výrobky má firma více způsobů, jak na změny cen konkurenčních produktů zareagovat. Na takovýchto trzích jsou zákazníci méně citliví na cenové rozdíly, jelikož si kupující nevybírají prodejce jen na základě ceny, ale také služeb, jakosti, spolehlivosti atd. Dříve než firma učiní rozhodnutí, jaká opatření proti konkurenci podniknout, měla by si rozmyslet následující otázky: Jaký je důvod změny ceny konkurentem?; Jsou změny trvalé nebo dočasné?; Co se stane s podílem firmy na trhu a s jejími zisky, nebude-li na změnu reagovat?; Jaké budou pravděpodobné reakce konkurentů ostatních firem? Firmy ve vedoucím postavení se na trhu často setkávají s cenovými útoky od menších firem, které se snaží získat větší tržní podíl. Vedoucí firma má pak několik možností, jak zareagovat. Může zachovat cenu. Důvodem může být např. to, že by ztratila příliš velkou část zisku nebo podílu na trhu, kdyby snížila ceny. Anebo si může být jistá, že tržní podíl, který na chvíli získá konkurence, dostane zpět. To může být ovšem těžší, než se původně předpokládalo. Dále má firma na výběr zachovat cenu a zároveň zvýšit spotřebitelskou hodnotu: zdokonalením produktu, služeb, atd. Může také následovat konkurenci a cenu snížit. Především, jestliže její náklady klesají s rozsahem produkce nebo jestliže by ztratila podíl na trhu z důvodu jeho cenové citlivosti. Důmyslným řešením je zvýšit cenu a zavést na trh novou značku, anebo přidat ke stávající výrobkové řadě levnější položky. Shrme-li předchozí odstavec, firma má na výběr z mnoha možností, závisí ovšem na dané situaci, ve které se firma nachází.<sup>80</sup>

Uvedme nyní výhody, které metoda poptávkově orientované tvorby cen skýtá. Na základě této metody může firma stanovit ceny relativně snadno a rychle, jelikož odpadá potřeba předběžného určení tržní poptávky. Pozitiva plynou i z hlediska spolupráce s distributory, jelikož ti jsou obvykle ochotnější zavést jinou značku, pokud zapadá do cenového pásma výrobků, s kterými již obchodují. V neposlední řadě poskytuje množství různých strategií.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 453.

<sup>80</sup> Ibidem, str. 476.

<sup>81</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 80.



Jako nevýhodu bychom mohli uvést fakt, že nemusí vždy zabezpečit potřebný zisk a výrobce věnuje menší pozornost výrobním nákladům.<sup>82</sup>

### 3.5 Shrnutí problematiky cenových metod

Faktem je, že každá firma si vyvíjí svoje vlastní metody tvorby ceny. Chce-li být účastníkem trhu, stanovit cenu zkrátka musí. A jak již bylo zmíněno, většinou používá nějakou kombinaci třech výše zmíněných. Nemůžeme však říci, že se jedná o pouhé modely, které by se nevyskytovaly v praxi. Některé v praxi najít můžeme. Skutečnost je spíše taková, že marketing vychází z praxe, tzn. že vysleduje všechny možné metody, a pak pro zpřehlednění se je snaží roztřídit na tři hromádky: náklady, konkurence, poptávka a snaží se zobecnit podmínky, za kterých jsou uplatňovány. Tudíž výše zmíněné koncepce nelze vnímat jako nějaké dogma, ale spíše jako přehled známých a používaných metod.

## 4. Cenové strategie firmy

### 4.1 Cenové strategie obecně

Ať již firma sleduje jakoukoli strategii, má to vždy přímý vliv na pojetí ostatních prvků marketingového mixu, jakými jsou distributoři, reklama a propagace. Cenová strategie musí být určena v závislosti, nejen na ostatních částech marketingového mixu, ale také na cílech, kterých chce firma dosáhnout.

Existuje několik základních strategií, které zde nyní budou přiblíženy: cenové zužitkování trhu, tvorba prestižních cen, cenové pronikání trhem, expanzionistická tvorba cen, cenové omezování trhu a cenové uzavírání trhu. Strategii cenového zužitkování trhu si může dovolit firma přinášející na trh výrobek, který představuje inovaci oproti zboží a službám, které se vyskytují na trhu. Firma tak může uplatňovat v krátkém časovém období co možná nejvyšší ceny. Vysoké ceny jsou, jednak zdůvodněny snahou co nejrychleji získat zpět investice vložené do výrobku, a jednak firmě poskytují volný prostor pro jejich snižování. Vysoké ceny se zavádí také v rámci strategie tvorby prestižních cen, avšak s tím úmyslem, že prémiová či prestižní cena bude zachována během celého životního cyklu výrobku. Luxusní zboží prodávané za vysoké částky láká zákazníky, protože si tím

---

<sup>82</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 129.

kupují vedle samotného výrobku také prestiž, která plyne z využívání či vlastnění takového výrobku. Snížení ceny může znamenat ztrátu symbolu prestiže a paradoxně poptávka klesá. Cenové pronikání trhem představuje opačnou strategii. Pomocí nízkých cen se firma snaží dosáhnout co největšího tržního podílu. Podmínkou aplikace této strategie je dostatečně vysoká elasticita po příslušném výrobku. Výhodou je, že firma často dosahuje vysokých úspor z rozsahu výroby. Nebezpečí představuje jednak konkurence a jednak ohrožení image výrobku nízkou cenou. Ještě důraznější formou strategie nízkých cen je expanzionistická tvorba cen. Jedná se o politiku velmi nízkých cen, která směřuje k vytvoření hromadných trhů. Tato strategie se využívá k otevírání nových trhů. Pokud usilujeme o odstrašení konkurence, stanovíme tak nízké ceny, že se stanou pro konkurenci neatraktivní. Tato strategie je známá jako cenové omezení trhu a je vhodná zvláště v situaci, kdy firma nevlastní žádný ochranný patent, nemá výhodu v odlišení od jiných firem nebo jestliže vstup na trh je relativně snadný. Posledním příkladem snižování cen je cenové uzavírání trhu. Cena je při této strategii stanovena tak nízko, aby vyřadila konkurenci. Jelikož je cena stanovena pod úroveň, kterou firma může odůvodnit na základě svých výrobních nákladů, musí mít silné finanční zázemí, aby unesla ztráty spojené s touto strategií.<sup>83</sup> To byl letmý přehled používaných cenových strategií.

## 4.2 Tvorba cen v průběhu životního cyklu výrobku

Základní myšlenkou koncepce životního cyklu výrobku je, že objem prodeje daného výrobku lze rozfázovat na jednotlivé po sobě jdoucí etapy, které připomínají životní cyklus (zrod, růst, zralost, stáří, zánik). Existují tedy určité jasně definované fáze, kterými výrobek popř. značka po svém zavedení na trh prochází. Jaké charakteristiky, týkající se odbytu, bychom měli přiřknout výrobku, řekneme-li o něm, že má životní cyklus? Má omezenou životnost, jeho prodej tedy jednou skončí a bude stažen z trhu. Prodej výrobku produktu prochází různými etapami, což vyžaduje odlišné marketingové přístupy. A v různých etapách rostou a klesají zisky. Životní cyklus produktu (PCL-product life-cycle) si můžeme znázornit pomocí křivky (viz graf č.4. v příloze), která je většinou zobrazována jako zvon (viz graf č.5) v příloze) a zobrazuje čtyři základní etapy známé jako zavádění, růst, zralost, pokles. Pro stručnou charakteristiku těchto fází použijí jako zdroj knihu Marketing management: *„Zavádění (je - pozn.aut.) období pomalého růstu prodeje po zavedení produktu na trh, které je spojeno s vysokými náklady, proto v tomto období není dosahováno zisku. Růst je období rychlého přijetí produktu na trhu a prudkého růstu zisku. Zralost je období poklesu tempa růstu, prodej je v důsledku přijetí produktu většinou potenciálních*

<sup>83</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 88-92.

*zákazníků. Zisk je stabilní nebo klesá v důsledku vzrůstající konkurence. Pokles je období, kdy prodej vykazuje významný pokles. Zisk začíná mizet.*“<sup>84</sup> Je samozřejmé, že firmy usilují o to, aby jejich výrobky měly co nejdelší životní cyklus. Snaží se o to především neustálým sledováním a analyzováním proměn zákazníka a identifikací nových trendů v jeho vkusu, potřebách a zvyklostech. Obecně lze o produktu v souvislosti s jeho životním cyklem říci, že jak výrobek „stárne“, přesouvá se těžiště konkurence od aktivit směřujících k výrobkové diferenciaci ke standardizaci a k službám zákazníkům. Během delší výroby produktu firma nabývá zkušenosti s výrobou, což obvykle přináší nižší výrobní náklady. Naproti tomu konkurence tlačí ceny dolu a zvyšuje výdaje na marketing.

Teorii životního cyklu výrobku lze dobře využít při cenové tvorbě. Nahlížíme-li na výrobek nikoliv staticky, ale dynamicky, tzn. vnímáme jeho vývoj a tomu podřizujeme marketingový mix, plyne z toho několik výhod. Autoři publikace *Pricing* uvádí tyto tři výhody: 1.) Řízení výrobku podle fází životního cyklu zvyšuje šance na maximalizaci zisku plynoucího z tohoto výrobku. 2.) Životní cyklus výrobku vytváří strukturu vývoje zaměřeného na rozvoj nových výrobků. 3.) Životní cyklus umožňuje porovnávat zisky, kterých je možno dosáhnout udržováním životnosti výrobku (delší zralostí), s tržními efekty vyplývajícími ze zavádění nových výrobků.<sup>85</sup> Kotler vidí podobné výhody. Koncepci životního cyklu výrobku přisuzuje úlohu plánovacího, kontrolního a prognostického nástroje.<sup>86</sup> Teorie životního cyklu výrobků může být přínosná i nástroji, které se od ní odvíjí. Jedním z nich je Life Cycle Costing (LCC), což je kalkulace nákladů životního cyklu výrobku. Jednoduše řečeno se jedná o odhad nákladů během různých životních fází výrobků. Toto stanovení nákladů umožňuje dopředu rozvrhnout i cenovou strategii. Je samozřejmostí, že kromě nákladů se při plánování ceny musí brát ohled na budoucí vývoj ceny, tzn. brát v potaz působení vnitřních a vnějších faktorů, které se předpokládají v budoucnu.<sup>87</sup>

Zásadní problém ovšem představuje několik faktů. Křivky jsou u různých výrobků příliš proměnlivé. Jednotlivé fáze nemají pevně danou posloupnost a jsou známy výrobky, u nichž neexistuje fáze oslabování (nápoj Coca-cola, prací prášek Tide). Podle mého názoru nejdůležitější fakt jen ten, že odborníci nejsou schopni spolehlivě říci, ve které fázi se výrobek nachází. Proto se může snadno stát, že zavádějí jiná opatření, než jaká by byla v dané chvíli potřeba. Je nutno dodat, že neexistuje něco jako nevyhnutelný zákon životního cyklu výrobku. V životních cyklech výrobků můžeme pozorovat, jak se jednotlivé fáze přeskakují, což by např. u životního cyklu živých organismů možné nebylo. Spíše můžeme říci, že životní cyklus výrobku je důsledek marketingových strategií. Slovy Kotlera: „... životní cyklus produktu je závislá proměnná, která je

<sup>84</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 303.

<sup>85</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str.116.

<sup>86</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 316.

<sup>87</sup> RUČÍNSKÝ, R.. Product Lifecycle Management (PLM) ako nástroj na zvýšenie konkurenčnej schopnosti podnikov. *Marketingové noviny* [online]. © Josef Kopecký 2001-2008, [cit. 2005-09-19].

*ovlivňována marketingovými činnostmi; v žádném případě to není proměnná nezávislá, podle níž by měla firma upravovat své marketingové programy.“<sup>88</sup>*

První fáze životního cyklu výrobku se nazývá „zavádění“. Ačkoliv, jak jsme zmínili výše, různé výrobky procházejí různými cykly a některé fáze se u některých výrobků vůbec neobjeví, fáze zavádění se vyskytuje u všech výrobků. Z prodejního hlediska je charakteristická pomalým růstem objemu prodeje výrobku. Tuto situaci lze jednoduše vysvětlit tím, že výnosy v této fázi zdaleka nepokrývají náklady na vývoj a zavádění na trh.

Teorie životního cyklu výrobku předpokládá, že výrobek bude mít pozvolný a pomalý růst prodeje. Ten však ve skutečnosti může mít dvě odchylky. V případě, že je trh plně připraven k přijetí výrobku (např. díky reklamě před uvedením na trh), se křivka odchyluje směrem vzhůru, což značí prudký růst prodeje. V opačném případě, tedy jestliže křivka začne klesat, je situace na trhu nepříznivá a výrobek zjevně neuspěl. Viz graf č. 6 v příloze.

Cena výrobku se vždy stanovuje před jeho zavedením na trh. Máme-li nový výrobek, který hodláme uvést na trh, zabýváme se následujícími aspekty. Prvním aspekt je jedinečnost. Je-li produkt jedinečný, dostává se firma do monopolního postavení, což jí umožňuje při neexistenci srovnatelného výrobku stanovit u nového výrobku prémiovou (výnosnou) cenu. Ovšem, i když víme, že produkt jedinečný je, nezaručuje nám to, že bude pro zákazníky představovat hodnotu a vznikne poptávka po tomto výrobku. Nový výrobek si totiž u spotřebitele vynucuje nové poznání a vnímání hodnoty. Druhou otázkou je, jak velký trh chceme oslovit. Nabízí se nám možnost snažit se pokrýt trh celý nebo vstup rozfázovat (například podle geografických oblastí). Druhý způsob poskytuje určitou výhodu z hlediska tvorby ceny, jelikož umožňuje pozorovat tržní reakci zákazníků v určité oblasti či segmentu a v návaznosti na ni operativně upravovat cenovou strategii. Třetí úvaha se týká návratnosti investic a nákladové struktury nového výrobku. Postoj výrobce k délce doby úhrady investic vynaložených do vývoje výrobku totiž tvoří rozhodující determinantu ceny stanovované pro nový výrobek. Čtvrtým aspektem cenové tvorby je cílová orientace firmy. Cena bude spíše vyšší při orientaci na krátkodobé cíle a nižší při orientaci na dlouhodobější cíle, jakým je například dosažení určitého tržního podílu.

Cenové strategie pro nový výrobek máme dvě: strategie sbírání smetany (skimming), nebo-li prémiové ceny a strategie pronikání (penetrace), nebo-li nízké ceny. Při podrobnějším pohledu na danou problematiku lze každou ještě rozlišovat z hlediska intenzity na rychlé a pomalé. Intenzita strategií je závislá na reklamě a propagaci. A tak je cena například u rychlého „sbírání smetany“ na rozdíl od pomalého „sbírání“ podpořena ještě vysokou mírou propagačních

---

<sup>88</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 317.

aktivit, aby se dosáhlo akcelerace tržního povědomí o výrobku a jeho rychlého proniknutí na trh. Naopak úroveň propagačních aktivit u pomalého „sbírání“ je nižší.<sup>89</sup>

Fáze růstu je charakterická zvyšováním objemu prodeje. Potom, co bylo dosaženo určitého tržního podílu, se firma rozhoduje co dále. V této fázi je důležité posílit svoji tržní pozici. Tu je nutno bránit před stávající i budoucí konkurencí, kterou by mohli přilákat zisky, zvláště pokud jsme ve fázi zavádění zvolili strategii „sbírání smetany“. Jinými slovy se přesouvá důraz od distribuce k opatřením, jež mají zabránit vstupu konkurence. Toho lze dosáhnout třemi způsoby: „... rozšířením spotřebitelské základny – získáním nových zákazníků, vyšším prodejem dosavadním zákazníkům a/nebo nalezením nových možností užití výrobku.“<sup>90</sup> V této fázi je tedy vhodné zvyšovat hodnotu produktů novými charakteristikami. Firmy však musí sledovat dodatečné náklady výroby a skladování v důsledku těchto změn (nových charakteristik výrobků). Spolu s novými užitnými funkcemi, tedy rozmanitostí produkce, roste také obtížnost prognózování poptávky. Částečným řešením je seskupování charakteristik do sestav.<sup>91</sup> V případě, že nesnížíme cenu, vytvoříme deštník, pod kterým mohou konkurenti vstupovat na trh a být ziskoví, i přestože mají menší tržní podíly.

Fáze zralosti výrobku se vyznačuje zpomalením růstu prodeje. Celé období zralosti lze ještě dělit do tří stádií. V první etapě se růst zpomaluje, v druhé dochází k jakému ustálení, tzn. objem prodej vykazuje stabilní hodnoty a ve třetí objem prodeje klesá, což můžeme považovat za projev začínajícího zastarávání výrobku. Podstatný je fakt, že zvláště v prvních dvou etapách je tlak konkurence značně intenzivní a zároveň firma nemá kam expandovat.<sup>92</sup> Je otázkou, zda má smysl „rozkouskovávat“ fázi zralosti takto podrobně. Jestliže Kotler namítá (viz výše), že marketingoví odborníci nejsou schopni s jistotou určit, ve které fázi se výrobek nachází, je ještě těžší určit, ve které etapě určité fáze se výrobek nachází. Je tudíž jen záležitostí teorie určovat vhodné cenové strategie pro jednotlivé etapy fáze zralosti. Jestliže se podíváme na obrázek č.7 v příloze, ve které jsou znázorněny možné strategie pro výrobky ve fázi zralosti, je na místě položit si otázku, jak se liší strategie pro výrobek ve fázi zralosti od strategie určené pro výrobek ve fázi růstu. Totiž i ve fázi růstu nám je doporučeno získávat nové zákazníky, expandovat na nové trhy a přidávat výrobku užitnou hodnotu, inovovat. Je zde určitý rozdíl mezi oběmi strategiemi. A sice, zatímco ve fázi růstu maximalizujeme tržní podíl, ve fázi zralosti se pokoušíme expandovat na trhy nové. Zároveň se máme snažit dostat výrobek do růstového stadia, o což se snaží firmy ve všech stádiích. Kromě expanze na nové trhy a inovace výrobku existuje ještě tzv. diverzifikační strategie. Ty se mohou

---

<sup>89</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 118-126.

<sup>90</sup> Ibidem, str. 120.

<sup>91</sup> Ibidem, l.c.

<sup>92</sup> Ibidem, str. 123.

vztahovat, buď k výrobě, nebo odbytu. Patří mezi nejrizikovější, jelikož se jedná o současnou změnu výrobku a trhu.

Postavení výrobku ve fázi zralosti je následující: výrobek zraje a ztrácí konkurenční výhodu, saturace trhu přináší snížené využití kapacit a vyšší výrobní náklady. K vyšší intenzitě tržní konkurence ještě přispívá fakt, že zákazníci již výrobek dobře znají a jsou schopni posuzovat rozdíly mezi jednotlivými výrobky podobného zaměření.

Ve fázi poklesu, která následuje, dochází ke snížení objemu prodeje. Výrobek začíná být zastaralý a zákazníci o něj ztrácí zájem. Firmy mají v této fázi na výběr různé nástroje, pomocí kterých z výrobků „vysají“ zbývající tržní ziskový potenciál. Patří mezi ně výdajové a sortimentní škrtky, dezinvestice, sklízení zisků, úsilí o vedoucí postavení na klesajícím trhu a rozvoj specificky koncipovaných tržních segmentů. Popišme si poslední tři strategie. Sklízení zisků znamená maximalizaci zbývajících ziskových potenciálů. Provádí se tak, že firma současně zvýší ceny a zmrazí marketingové náklady. Vychází z předpokladu, že poptávka je nepružná a případné marketingové úsilí by ji jen stěžej oživilo. Premiové ceny mohou být nasazeny především, když je splněna alespoň jedna z těchto podmínek: na trhu existují loajální zákazníci, jméno značky je vysoce ceněno, firma má významný tržní podíl nebo vlastní rozsáhlou distribuční síť. Strategie vůdce na trhu je vedena snahou upevnit postavení na trhu, kde se vyskytují podobné výrobky s klesající poptávkou a provádí se agresivní cenová politika. Strategie rozvoje specifických tržních segmentů stanovuje cenu, při které je maximalizován objem prodeje. K tomu jsou využity tržní segmenty, které vykazují největší stabilitu. Obecně lze tedy říci, že „*strategickým záměrem ve fázi poklesu je získat z ustupujícího výrobku maximálně možný zisk.*“<sup>93</sup> Avšak nesmíme opomenout případy, kdy výrobek, který měl být stažen z prodeje, z důvodu dlouhodobého poklesu poptávky, zažil svůj „comeback“ a objem prodeje se začal opět zvyšovat. Jako příklad může posloužit „zázrak“ s polobotkami Hush Puppies. V roce 1994 byla značka téměř mrtvá a přežívala již jen v amerických venkovských obchodech. Prodej poklesl na 30 000 párů ročně a firma Wolverine, jejich výrobce, uvažovala o stažení. Avšak díky několika módním přehlídkám známých návrhářů se staly módním hitem. V r. 1995 firma prodala 430 000 párů a další rok čtyřikrát tolik.<sup>94</sup> Tento příklad dokládá fakt, že je důležité hledat možnosti inovací a znovuvyužití výrobku do poslední chvíle, tedy i když klesá prodej a zdá se, že o výrobek není zájem. Na druhou stranu musíme konstatovat, že v případě značky Hush Puppies šlo zčásti o náhodu a nikoliv o marketingový plán.

Tvořit cenovou strategii v závislosti na životním cyklu výrobku může být užitečné při predikci vývoje cen u výrobků, které si jsou podobné. Ale má mnoho nedostatků. Praxe ukazuje, že existuje mnoho variací křivek a navíc odborníci nejsou schopni s jistotou určit, ve které fázi se

<sup>93</sup> Ibidem, str. 124.

<sup>94</sup> GLADWELL, M. *Bod zlomu : o malých příčinách s velkými následky*. Praha : Dokořán, 2006, str. 7.

výrobek nachází. Výklad této koncepce cenové strategie ve většině literatury (kromě Kotlerovy) vyznívá tak, že životní cyklus výrobku může sloužit jako vodítko nebo pomůcka pro tvorbu cen. Zásadním faktem je dle mého názoru to, že životní cyklus výrobku je tvořen marketingovou strategií a nikoliv naopak. Tudíž se nemůžeme při tvorbě strategie řídit něčím, co je strategií tvořeno.

## 4.3 Tvorba cen výrobkového mixu

Cena výrobku, který je součástí výrobkového mixu, musí být logicky modifikována vzhledem k ostatním výrobkům. V této situaci je třeba, aby firma stanovila takový soubor cen, který je v souladu s cíly cenové politiky. Ve většině případů tak, aby maximalizovala zisky za celý výrobkový mix. Takováto komplexní cenová tvorba je mnohem náročnější, než stanovení ceny jediného výrobku: „Cenová tvorba v takových případech je mnohem obtížnější, protože dochází mezi výrobky k vzájemnému ovlivňování poptávky a nákladů...“<sup>95</sup> Jen pro úplnost připomeňme, že výrobkovým mixem rozumíme soubor všech výrobkových řad nabízených firmou.

Doposud jsou zde zmiňovány jen cenové strategie firmy pro jeden výrobek. Je však třeba konstatovat, že firmy většinou vyrábějí více výrobků, které řadí do jedné nebo více výrobkových řad. O ceně výrobku se v tomto případě nerozhoduje izolovaně, ale v rámci výrobkové řady. Jinými slovy stanovují cenu s ohledem na ceny ostatních výrobků, které se nacházejí ve stejné výrobkové řadě. Výrobkovou řadou rozumíme: „seskupení výrobků, které jsou si podobné způsobem svého užití, způsobem distribuce, úrovní cen či tím, že jsou přitažlivé pro podobné zákazníky.“<sup>96</sup>

Předtím, než se budeme zabývat strategií tvorby cen výrobkových řad, uveďme z jakého důvodu firmy produkují více příbuzných výrobků. Některé firmy se domnívají, že čím více různých výrobků vyprodukují, tím lepší bude jejich postavení na trhu. Rovněž se tvrdí, že více výrobků rovná se větší šance působit na širší profil zákazníků. Dalším možným důvodem pro rozšiřování výrobkové řady nebo výrobkového mixu je efektivnější využití prodejních činností či distribučních kapacit. Jestliže firma prodává více výrobků, umožňuje jí to efektivněji rozložit náklady prodeje. Nové výrobky mohou také zajistit vstup na trhy, kde by se mohly poté prodávat i dosavadní „starší“ výrobky. Příčinou obohacování výrobkových řad může být i konkurence. „Může být například rozhodnuto přidat výrobek prostě proto, aby se udržel krok s konkurencí, aby se využilo slabosti

---

<sup>95</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 532.

<sup>96</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 99.

*konkurence nebo se zaplnila mezera na trhu.*<sup>97</sup> Nové výrobky mohou být přidávány také z důvodů využití volné výrobní kapacity nebo zefektivnění využívání vedlejších produktů.

Základní otázkou, kterou firmy v rámci této problematiky řeší, je jaké budou cenové skoky mezi jednotlivými výrobky a na jaké částce bude nejlevnější výrobek začínat. Cenové rozdíly by měly brát ohled na výrobní náklady, na jednotlivé výrobky, konkurenční ceny podobných výrobků a hodnocení vlastností produktů samotnými zákazníky. Strategie určování cenových skoků mezi kategoriemi má dvě rizika. Jestliže cenový rozdíl mezi dvěma nejbližšími výrobky bude příliš malý, zákazníci vyberou s větší pravděpodobností dražší výrobek. Firma bude mít zisk pouze za předpokladu, že cenový rozdíl dvou výrobků na nejbližších pozicích v cenové řadě bude větší, než rozdíl jejich nákladů.<sup>98</sup> Avšak i v případě, že cenový rozdíl bude větší než rozdíl nákladů, levnější výrobek stejné výrobkové řady v této prodejní pozici bude mít velice problematický odbyt. Učebnice Marketing Management uvádí, že při opačné situaci budou zákazníci kupovat levnější a méně dokonalejší výrobek. Avšak nesmíme zapomenout, že pokud si zákazník žádá určité vlastnosti daného výrobku a výrobek je příliš drahý, může se obrátit ke konkurenci, která mu třeba poskytne stejně kvalitní, ale levnější výrobek.

Prodejci často používají pro své výrobkové řady osvědčený způsob „cenových bodů“. To znamená, že firmy vytvoří několik cenových kategorií a takové rozdíly ve vnímané kvalitě výrobků, které odpovídají cenovým rozdílům. Například skupinu tří cenových bodů budou zákazníci vnímat jako zboží s nízkou, průměrnou a vysokou kvalitou. Zajímavé je, že i když dojde ke zvýšení cen všech jakostních kategorií, zákazníci zůstanou u stále stejné bodové kategorie.<sup>99</sup> Na strategii cenových bodů nahlízejí autoři knihy Pricing jako na součást segmentační strategie, je-li kritériem diferenciací cena. Proces segmentace může být prováděn podle nejrůznějších segmentačních kritérií. Ty se buď mohou (jako například charakter užití výrobku či očekávaný přínos z užití výrobku) anebo nemusí vztahovat k výrobku jako třeba demografické charakteristiky zákazníků.<sup>100</sup>

Výhodou i problémem může být u vícevýrobkového sortimentu vzájemně provázaná poptávka po jednotlivých výrobcích. „*Když bude vzájemně závislá poptávka, poptávka po jednom výrobku z výrobkové řady bude ovlivňovat poptávku po jiných výrobcích řady a zpětně jí bude zase ovlivňována.*“<sup>101</sup> V zásadě mohou nastat dvě situace. Pokud růst (pokles) poptávky po hlavním výrobku zvýší (sníží) poptávku po jiných výrobcích, které jsou běžně označovány jako komplementární, jedná se o vliv přímý. Příkladem jsou film a fotoaparát, sešívačka a svorky do sešívačky, atd. Druhou situací je tzv. inverzní efekt. Ten nastává v případě, že růst poptávky po jednom výrobku snižuje poptávku po jiném. Výrobky označujeme jako vzájemné substituty.

<sup>97</sup> Ibidem, str. 100.

<sup>98</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 532.

<sup>99</sup> Ibidem, l.c.

<sup>100</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 101.

<sup>101</sup> Ibidem, l.c.



Většinou se jedná o výrobky, které si konkurují, např. dřevo a plast jako stavební materiál. Na poptávku po celé výrobkové řadě mají podstatný vliv koncové položky výrokové řady. Nejnížší položka je totiž tzv. generátor obratu, protože přitahuje potencionální zákazníky. Avšak tato položka skýtá také určité nebezpečí. Je možné, že díky své nízké ceně bude konkurovat ostatním položkám v jedné řadě a to znamená snížení zisku. Položka s nejvyšší cenou představuje jakýsi vrchol kvality dané řady.

U výrobků provázaných pomocí marketingového mixu představují určitý problém náklady. Alokace společných nákladů na jednotlivé položky, vysledování nákladů na jeden výrobek, který je společně s jinými výrobky sdružen v rámci stejného výrobního procesu – to jsou nákladové problémy, kterými se firmy musí zabývat.

Užívání některých výrobků je podmíněno použitím jiných výrobků. Takové nazýváme komplementární nebo vázané. Klasickým příkladem je fotoaparát (hlavní výrobek) a film (vázaný výrobek) nebo holící strojek a žiletka. Předtím než se budeme zabývat tvorbou ceny u těchto výrobků, ujasněme si pojem komplementární výrobek. Je zajímavé, že zatímco z Kotlerovy publikace Marketing management vyplývá, že vázané výrobky, jsou ty které vyžadují použití jiných výrobků, publikace Pricing vnímá komplementární výrobky odlišně. Podle Kotlera by hlavní výrobky bez vázaných výrobků byly nepoužitelné. V samostatném odstavci se pak věnuje cenové tvorbě tzv. zvláštních doplňků, které slouží k rozšíření vlastností základního výrobku. Naproti tomu publikace Pricing vnímá komplementární výrobky jako ty, jejichž prodej podporuje prodej druhého výrobku. Tento jev je označován jako komplementární poptávka. Taková poptávka ale neexistuje jen u vázaných výrobků (ve smyslu výše zmíněném), nýbrž *„k těmto výrobkům lze počítat celou rozmanitou řadu příslušenství pro osobní a užitkové automobily, různé nástavce k vysavači atd.“* V zápětí autor dodává: *„Prodej základního výrobku v těchto případech nutně nezaručuje růst prodeje komplementárního výrobku, neboť pro uživatele základního výrobku není komplementární výrobek nezbytně nutný.“*<sup>102</sup> Jelikož prodej hlavních výrobků ovlivňuje jinak vázané výrobky a jinak doplňkové výrobky, mohlo by se zdát, že rozdělení je z hlediska cenové tvorby nutné. Faktem ovšem je, že v publikaci Pricing není problematika cenové tvorby obou nijak opomenuta, i přestože je používáno pojmu komplementární výrobky pro obě skupiny.

Pro tvorbu cen komplementárních výrobků má zásadní význam považovat základní či hlavní výrobek a komplementární výrobek za jeden celek a využít obou k vzájemné podpoře prodeje. Takto je možno maximalizovat zisk spíše v rámci řady výrobků, než zisk kteréhokoli jednotlivého výrobku dané řady. Úskalí může představovat, jak již bylo naznačováno dříve, případ, kdy poptávka po hlavním výrobku nepodněcuje poptávku po komplementárním zboží. Tato situace nastává u prodeje zboží, které má charakter doplňkový. To znamená, že není nepostradatelné pro fungování hlavního výrobku. V návaznosti na průběh poptávky se stanovuje cena hlavního a

---

<sup>102</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 104.

komplementárního zboží takto: „*Pokud je poptávka po komplementárním výrobku zajištěna, pak se cena hlavního výrobku stanoví na nižší úrovni, než by tomu bylo v případě neexistence komplementárního výrobku. ... Pokud poptávka není zajištěna, jako je tomu v případě autodoplňků, ceny komplementárních výrobků by mohly být stanoveny na nižší úrovni, aby zvýšily atraktivnost automobilu.*“<sup>103</sup>

Dalším problematickým bodem je „sladěnost“ obou výrobků. „*Je-li konstrukce základního výrobku taková, že mohou být v kombinaci s ním použity jen firemní komplementární výrobky, pak lze alespoň pro začátek vyřadit přímou konkurenci. ... Uchránit jedinečnost sepětí základního a komplementárního výrobku může být však složité. Proto nemá velký smysl, s výjimkou firem s velkým podílem na trhu, o takový přístup usilovat.*“<sup>104</sup> Je jistě pravdou, že pokud je komplementární výrobek jedinečný a těžko substituovatelný, jinými slovy je plně spjatý s hlavním výrobkem, může to pro výrobce představovat určitou výhodu. Nicméně lze si představit situaci, kdy právě tato výjimečnost komplementárního výrobku může odradit zákazníka od nákupu hlavního výrobku. Představme si hypotetickou situaci, kdy prodejce vyrábí fotoaparáty a komplementární výrobek (např. speciální typ média) je plně konstrukčně kompatibilní s těmito fotoaparáty a není jiné firmy, která by se výrobou tohoto média zabývala. Když pomineme cenu, která by jistě nebyla nízká, zákazníka by mohlo odradit i to, že komplementární výrobek nebude vždy a všude plně dostupný. Čili tvrdím, že „sladěnost“ hlavního výrobku s vedlejším v některých případech může mít i negativní vliv na komplementární poptávku. Lépe řečeno při sladění hlavního a vedlejšího výrobku je nutné zajistit také dostupnost tohoto výrobku.

Jiným problémem, které firmy musí řešit, je vyváženost mezi prodejem základního výrobku a komplementárních výrobků. Firmy totiž musí co nejpřesněji určit, kolik se prodá komplementárních výrobků jako důsledek prodeje základního výrobku. Při tom záleží na charakteru výrobku. „*Pokud je komplementární výrobek předmětem typu spotřební materiál, pak je důležité získat představu o tom, kolik jednotek bude doprovázet nákup základního výrobku, kolik jednotek bude nejspíše spotřebováno v prvních třech měsících používání, v prvních šesti atd. Jestliže má komplementární výrobek podobu příslušenství, pak bude v zájmu prodejce vědět, jaký podíl základních výrobků bude obsahovat toto příslušenství.*“<sup>105</sup>

Kotler upozorňuje ještě na jiný problém související s cenovou tvorbou. Jedná se o to, že firma může stanovit cenu komplementárních výrobků natolik vysokou, že dojde k vytvoření prostoru pro podnikání „pirátů“, kteří komplementární díly padělají. Tyto komplementární výrobky pak mohou

---

<sup>103</sup> Ibidem, str. 105.

<sup>104</sup> Ibidem, l.c.

<sup>105</sup> Ibidem, l.c.

být dokonce prodávány za stejně vysokou cenu jako originální výrobky. V důsledku přemrštěné ceny tak firmě klesá prodejnost.<sup>106</sup>

Pravidlo pro určování ceny hlavního a vázaného výrobku je jednoduché a vychází z mnohaleté praxe, kdy ...*“výrobci často účtují nízké ceny za hlavní produkt a za vázaný výrobek naopak ceny vysoké.”*<sup>107</sup> Jak uvádí kniha Pricing, pro firmu je skutečně daleko výhodnější za určitých podmínek stanovit „penetrační“ cenu hlavního výrobku: *“Čím větší je poměr mezi předměty určenými ke spotřebování a užívaným předmětem, resp. Čím více se prodá předmětů určených ke spotřebování vzhledem k užívanému předmětu, tím větší má firma příležitost dosáhnout snížením ceny užívaného předmětu zvýšení objemu prodeje předmětů určených ke spotřebování a následně i zvýšení celkového “příspěvku na úhradu”*<sup>108</sup>“<sup>109</sup>

V případě, že komplementární výrobek má charakter spíše doplňkový než vázaný, může se prodávající rozhodnout pro tvorbu cen formou paketů, aby podpořil kombinovaný prodej. Paket se skládá vždy ze základního a komplementárního výrobku, které jsou prodávány dohromady, přičemž existují dvě varianty cenové strategie takovýchto paketů: hodnotová cenová tvorba a typ „pick-a-back“ (vynesení). První variantu lze jednoduše popsat jako strategii nízké ceny (hlavního výrobku) v kombinaci s atraktivními doplňky. Druhá varianta spočívá v rozšíření prodeje komplementárních výrobků na základě spojení jeho prodeje s prodejem základního výrobku, který má již zajištěno širší přijetí. Cena je pak nepatrně vyšší, než samotný základní výrobek.

Jinými výrobky jsou výrobky substituční, které můžeme definovat jako takové, jejichž prodej se vzájemně konkurují. Zákazník za určitých okolností „vymění“ jeden výrobek za druhý. Z úvodní definice vyplývá pro firmu jasné riziko spojené s přesunem prodeje od dosavadního k nově zavedenému výrobku. Tuto situaci můžeme charakterizovat jako inverzní vztah, kdy nejsou pro nové výrobky získáni, buď žádní noví zákazníci, nebo nanejvýš jen nepatrné množství z nich, a kdy se poptávka přesunuje od dosavadních výrobků k výrobkům novým. To má ekonomický dopad na zisky firmy. Žádní noví zákazníci v kombinaci s náklady na vývoj, výrobu, skladování a uvedení nového výrobku znamená nižší zisky. Přičemž cílem oceňování výrobků celé výrobkové řady je dosáhnout maximálního příspěvku na zisk. Při zavádění dalšího výrobku stávající výrobkové řady je tedy třeba mít na paměti možné riziko, že se z nového výrobku stane substituční výrobek. Ten poznáme podle dvou aspektů: „Je-li křížová pružnost<sup>110</sup> pozitivní pro cenu a negativní pro reklamu a distribuci, pak výrobek ovlivňuje prodej jiného výrobku v rámci výrobkové řady právě proto, že

<sup>106</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 533.

<sup>107</sup> Ibidem, str. 471.

<sup>108</sup> Rozdíl mezi cenou pro maloobchodníka a přímými náklady . HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 107.

<sup>109</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 108.

<sup>110</sup> Křížová cenová pružnost (CPE, Gross-price elasticity) poptávky měří míru konkurence mezi dvěma specifickými položkami tak, že srovnává procentní změnu prodeje jedné položky s procentní změnou ceny druhé položky (viz obr.č. 9); existuje ještě křížová pružnost týkající se reklamy a propagačních aktivit (viz. obr.č.10 v příloze).

je substituční.“<sup>111</sup> Substituční výrobek může mít svá pozitiva: rozšíří spotřebitelskou základnu. Zde platí pravidlo, že... „*Pokud bude odliv prodeje větší než přírůstkové prodeje, pak bude substituční výrobek ubírat na výnosnosti. Jestliže budou naopak přírůstkové prodeje větší než odliv prodeje, pak substituční výrobek výnosnost posílí.*“<sup>112</sup>

Substituční výrobek nebo spíše efekt představuje jakýsi nešvar v uvádění nových výrobků výrobních řad. Je otázkou, zda si firma či manažer může vůbec klást otázku uvedenou v publikaci Pricing na straně 111: „Čeho dosáhne manažer zařazením substitučního výrobku...?“ Je nelogické zavádět na trh výrobek, který snižuje poptávku po jiných výrobcích stejné firmy. Jedná se o neefektivní záležitost. Dle mého názoru většina firem nové výrobky vyvíjí tak, aby byla zaměřena na nový segment zákazníků, který chce oslovit, a tak zvýšit své tržby i zisky. To, že se dodatečně a neplánovaně může projevit substituční efekt, je jasné. A samozřejmě je situaci třeba nějakým způsobem řešit. Avšak výraz „uvádět na trh nové substituční výrobky“ je z logického hlediska nesmysl. Jelikož substituční efekt je efekt nežádoucí.

Závěr tedy zní: Pokud náš výrobní mix obsahuje více výrobků, které jsou uskupeny do výrobních řad či více řad, je nevyhnutelné zahrnout tento fakt do cenové strategie. Při správné cenové strategii lze využít komplementární charakter výrobků pro větší zisk. A naopak pozor si musíme dávat na substituční efekt.

## 4.4 Propagační a diskriminační strategie

„*Propagační tvorba cen představuje dočasné snižování cen výrobků pod úroveň ceníkových cen.*“<sup>113</sup> Důvodem snižování cen může být jednak snaha v určitých situacích zákazníka odměnit <sup>114</sup> a jednak si vytvořit dobré pracovní vztahy v zájmu další spolupráce s jednotlivými články distribuční sítě.<sup>115</sup> V maloobchodní praxi se setkáváme zejména s těmito důvody: velké zásoby neprodaného sezónního zboží, chybné nákupy, zbytky a přebytky, pojetí obchodní politiky. Z maloobchodního hlediska jsou slevy efektivním nástrojem k „rozhybání“ prodeje různých zboží.

---

<sup>111</sup> Ibidem, str. 111.

<sup>112</sup> Ibidem, l.c.

<sup>113</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 133.

<sup>114</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 466.

<sup>115</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 93.

V rámci tvorby propagačních cen by firma měla postupovat opatrně, jelikož neopatrné snižování cen může mít vliv na snížení zisku. Proti tomu varuje Jack Trout svým „Desaterem pro poskytování slev“. Podle tohoto desatera by slevy měly být poskytovány dočasně a po co nejkratší dobu, pouze z důvodů přežití na rozvinutém trhu, atd.<sup>116</sup>

Výrobci poskytují nejrozličnější druhy slev, pro jejichž získání musí kupující splnit stanovené podmínky. Prodávající většinou, kromě obecných důvodů výše uvedených, poskytují slevy s konkrétním účelem. A tak například množstevní sleva je poskytována za účelem podpory vyššího objemu nákupů. Firma může formulovat podmínky pro poskytnutí slevy např. prostřednictvím množství odebíraných kusů zboží nebo určitou finanční hodnotou nákupu. Větším objemem jednorázově odebraného zboží firma nezvyšuje jen obrát, ale také šetří náklady na skladování, dopravu, atd. Množstevní slevy se dělí na nekumulativní a kumulativní. Účelem poskytování nekumulativních je podpořit zájem o umístění velkých zakázek. Výhody pro výrobce jsou následující: kromě nákladových úspor se jedná o konkurenční nástroj. Strategie nekumulativních slev je v dnešní době nutná k uspokojení přání a potřeb velkých odběratelů. Kumulativní slevy se od předchozích liší tím, že jsou vázány na celkový objem za určité období. Účelem je udržet si zákazníky po určitou dobu. Zákazníci (distributoři) využívají těchto slev hlavně u zboží, které podléhá módním trendům či technickým inovacím a také v případech, kdy jsou skladovací náklady distributorů příliš vysoké.

Jiným typem slev jsou obchodní slevy (funkční slevy), které se aplikují na různých pozicích distribučního řetězce a představují platbu za výkon marketingových funkcí. Tzn. poskytnutí slevy záleží na tom, jakou pozici odběratel v distribučním řetězci zastává, tedy zda se jedná o maloobchodníka, velkoobchodníka či překupníka.

Pokud firma usiluje o povzbuzení zákazníků ke koupi zboží mimo sezónu, zavádí tzv. sezónní slevy. U prodeje některých zboží totiž existují tzv. „mrtvá období“, kdy zboží není prodáváno, ale výrobci si nemohou dovolit zastavit výrobu. Poskytují proto sezónní slevy distributorům, kteří poměrují výši slevy s náklady na skladování sezónního zboží a také výnosy z investovaných prostředků do zásob s výnosy z alternativních investic. Proto jsou takovéto slevy mnohdy nemalé a je logické, že se jejich výše snižuje s tím, jak se blíží dané období prodeje výrobku („sezóna“).

Můžeme se ještě setkat s propagačními slevami, které jsou formou odměny pro dealera za úsilí, které vynakládá na propagaci výrobků. Pokud firma chce podnítit odběratele k rychlejší úhradě faktur, zavádí tzv. hotovostní slevy. Jedná se o odměnu za promptní úhradu závazků.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> Viz blíže: KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 467.

<sup>117</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 93-98.

Dalším typem slev a propagačních cen jsou tzv. srážky (tj. srážky ceny starého zboží z ceny nového zboží), určování cen na úkor vedoucích firem, hotovostní rabaty, financování s nízkým úrokem, prodloužené termíny splácení, záruky a servisní smlouvy.

Zatímco pohled autorů v publikaci Pricing na slevy a propagační ceny je zcela nekritický, Kotler je jiného názoru. Strategii propagačních cen označuje jako „hru s nerozhodným výsledkem“. To vysvětluje tím, že jakýkoliv systém slev a propagačních cen může být ihned okopírován konkurencí, čímž se ztrácí konkrétní přínos. A pokud je strategie neúspěšná, firma na tom prodělává.<sup>118</sup>

Strategie diskriminačního stanovení cen vzniká za účelem přizpůsobení se rozdílům mezi zákazníky, produkty, lokalitami, atd. Pojmem diskriminační určování cen označujeme takovou cenovou tvorbu, při které je prodáván produkt firmy za dvě nebo více rozdílných cen, které nejsou úměrné vzniklým nákladům.<sup>119</sup> Jiná definice říká, že se jedná o „...prodej výrobků stejné úrovně a kvality různým kupujícím za rozdílné ceny. Jejím efektem je oslabení konkurence a vytvoření monopolní situace.“<sup>120</sup>

Diskriminační určování cen má v závislosti na diskriminačních faktorech několik forem. Těmi mohou být různé segmenty zákazníků. Například věkový faktor se uplatňuje u vstupu do muzeí, kdy dětem, studentům a seniorům je nabízeno výhodnější vstupné.

Existuje také určování cen pro různé varianty produktu v závislosti na image, na místě, na období (denní době, ročním období). Jestliže má cenová diskriminace působit ke spokojenosti firmy, musí trh splňovat určité podmínky. Musí být segmentovaný a jednotlivé segmenty musí vykazovat rozdílnou míru poptávky, aby mohly být stanoveny různé ceny. Dále příslušníci segmentu s nižšími cenami nesmějí mít možnost prodávat tentýž produkt levněji v segmentech s vyššími cenami a takovou možnost nesmí mít ani konkurence. „Náklady na segmentaci nesmějí být vyšší než zvýšení tržeb, kterého bylo dosaženo cenovou diskriminací a segmentace nesmí u zákazníků vyvolávat nelibost a zlobu.“<sup>121</sup>

Závěrem této podkapitoly musíme konstatovat, že v oblasti terminologické jsou určité nejasnosti, co se propagační a diskriminační tvorby cen týče.<sup>122</sup> Faktem je, že promyšlený systém slev a

---

<sup>118</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str.467

<sup>119</sup> Ibidem, l.c.

<sup>120</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 159.

<sup>121</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 468.

<sup>122</sup> Srovnáme-li diskriminační a propagační tvorbu cen, můžeme tvrdit, že jsou si velice podobné. V obou dvou případech se jedná o snížení ceny pro zákazníky z určitého segmentu. Například u množstevní slevy je diskriminován ten segment zákazníku, který odebírá méně zboží. Právě takový pohled na danou problematiku mají autoři publikace Pricing: „Poskytování „propagačních“ slev a jiných forem obchodní asistence představuje další způsob cenové diskriminace zákazníků.“ Avšak na rozdíl od diskriminační tvorby cen (podle definice z knihy Základy marketingu výše zmíněné) je propagační tvorba dočasná. Je otázkou, zda lze například nazývat propagační tvorbu cen množstevní slevy, které jsou poskytovány trvale. Z definice diskriminačního stanovení cen vyplývá, že se za různé ceny prodává výrobek stejné úrovně. Jako příklad určování cen podle místa je v publikaci Marketing Management uveden prodej divadelních lístků za různé ceny podle toho, kde budou zákazníci sedět. Avšak jedná se skutečně o produkt stejné úrovně? Divák, který sedí vpředu, má objektivně lepší podmínky než divák sedící úplně vzadu atd.

propagačních cen může být velice účinnou zbraní právě proti konkurenci (Domnívám se, že konkurence nemá vždy možnost systém slev „okopírovat“ např. z důvodů nedostatku kapitálu, atd.) a zároveň může vzbuzovat zájem o zboží či služby ze strany zákazníka. Diskriminační tvorba cen je důmyslným způsobem, jak prodávat stejné zboží různým zákazníkům za různé ceny. Firmy by měly uplatňovat v rámci segmentace trhu diskriminační strategii, kdykoliv je to jen možné a efektivní.

## 4.5 Psychologická tvorba cen

Řídili-li bychom se při osvětlování této problematiky jen ekonomickou teorií, došli bychom k jednoduchému závěru: čím nižší cena, tím lépe pro zákazníka. Avšak mnoho firem narazilo na problémy, ve chvíli kdy zjistilo, že zákazníci zdaleka nejsou orientováni pouze ekonomicky. Jednou z nich byla například firma People's expres, když drasticky zlevnila své základní služby. A kupodivu zmizela z trhu. Převálcovala ji firma AT&T, která konkurovala výše zmíněné firmě především kvalitou služeb. Takových příkladů lze uvést mnoho a dokazují především to, že rozhodování zákazníků je skutečně složitý proces, který je ovlivněn mnoha faktory. Kromě ekonomických faktorů, hrají velkou roli časové a psychologické aspekty.<sup>123</sup> Časový aspekt má povahu jednoho z prvků „celkové spotřebitelské ceny“ (skládá se z peněžní ceny, ceny času, ceny energie, ceny psychiky).<sup>124</sup> Můžeme ho charakterizovat jako jakýsi mimopeněžní náklad ještě společně s cenou energie, atd. Psychologické aspekty vnímáme jako něco, co ovlivňuje chování zákazníka a vychází přímo z kupujícího samého. Tedy nemá objektivní ale subjektivní základ.

Časové aspekty hrají roli v rozhodování z jasného důvodu; zákazníci porovnávají časové a finanční náklady na výrobek, přičemž nízké časové náklady mohou být kompenzovány vyšší cenou a naopak. Zatímco časový aspekt je snadno interpretovatelný a reakce zákazníků jsou v tomto ohledu celkem předvídatelné. O známých jednotlivých psychologických aspektech to sice částečně můžeme říci také, ale komplexně se jedná o proces velice složitý a stěží analyzovatelný.

Jedním z nejznámějších aspektů je spojování kvality a ceny. V očích zákazníků často bývá vyšší cena spojována s vyšší kvalitou. „...Zákazníci nejsou schopni přesně posoudit rozdíly v kvalitě výrobků, proto se pokouší redukovat riziko tím, že zaplatí vyšší cenu jako formu pojištění.“<sup>125</sup> Jak již bylo zmíněno zákazníci často předpokládají, že je-li něco dražší, je to i kvalitní. To je však

---

Shlédnutí divadelního představení z různých míst má vliv na úroveň zážitku z něho. Proto tvrdím, že se v tomto případě jedná o produkty s různou úrovní. Je pravdou, že Kotler definuje diskriminační určování cen, jak je výše zmíněno, pomocí nákladovosti. Skutečně náklady na každé sedadlo v divadle jsou stejné. Kotlerův příklad by tedy neobstál v rámci definice cenové diskriminace z knihy Pricing.

<sup>123</sup> HANNA, N., DODGE H.R., Pricing : Zásady a postupy tvorby cen. Praha : Management Press, 1997, str. 30.

<sup>124</sup> Blíže: KOTLER, P. Marketing management. Praha : Grada, 2001, str. 50.

<sup>125</sup> HANNA, N., DODGE H.R., Pricing : Zásady a postupy tvorby cen. Praha : Management Press, 1997, str. 31.

velice zjednodušující tvrzení. „Ukazuje se, že vztah mezi cenou a kvalitou bývá silnější u cenově náročnějších produktů, k nimž se často váží další služby a k jejichž nákupu dochází spíše nepravidelně, než u mnohem častěji nakupovaných položek za nižší ceny.“<sup>126</sup> Přičemž pro zákazníka bývá velice těžké posoudit kvalitu, není-li v dané oblasti odborníkem. Zákazník má možnost srovnávat určité zboží samozřejmě i bez toho, aniž by byl odborníkem, ale náklady na takový malý osobní průzkum bývají mnohdy časově náročné. Nemluvě o tom, že pro zákazníka je velice obtížné „vypreparovat“ samotný vztah ceny a kvality, jelikož na něj působí jiné marketingové faktory, jako například reklama.<sup>127</sup> Přehled strategií ceny a jakosti viz na obrázku č. 8 v příloze. Vztah cena – kvalita je podle Boučkové jedno z kritérií, které substituuje vyjádření užitku. Dalšími jsou cena a značka, jelikož součástí designu značky je i určitá cenová úroveň, nebo tzv. „benchmarking“, jenž označuje vztah mezi cenou našeho a konkurenčního produktu, atd.<sup>128</sup>

Na první pohled hraje cena při nakupování, respektive rozhodování o koupi, jednu z nejvýznamnějších rolí. Musíme podotknout, že význam ceny jako rozhodujícího faktoru se v moderní době snižuje. Naopak roste důležitost ostatních faktorů ovlivňující zákazníka.<sup>129</sup> Jmenujme alespoň ty hlavní: prostředí (úroveň poptávky, ekonomická situace, tempo technologických změn, politické a legislativní vlivy, sociální zodpovědnost), interpersonální (zájem, autorita, postavení, sympatie, přesvědčivost), individuální (věk, příjem, vzdělání, pracovní zařazení, osobnost, kultura).<sup>130</sup> Lze vždy stěží určit (pokud to vůbec jde), jaké faktory se podílely na konkrétním rozhodnutí zákazníka o koupi. Co je však nesporné, je fakt, že jestliže se zákazník rozhodne pro koupi zboží či služby, je to tím, že pro něj v danou chvíli a za daných podmínek představuje hodnotu.

Psychologický dopad samotné formy ceny je jedním z nejznámějších a také v rámci cenové tvorby hojně využívaný. Tzv. Baťova cena (končící devítkou) je všeobecně známá a dodnes jí používá kromě samotné firmy Baťa i mnoho dalších. Vliv lichých a sudých cen je takovýto: „*Liché (nezaokrouhlené) cifry jako 9,95 nebo 1299 vzbuzují zdání výhodné ceny, zatímco sudé (zaokrouhlené) cifry jako 10 a 1300 vytvářejí dojem vyšší kvality a s ní související vyšší prestiže a vyššího statusu spojeného s koupí a užíváním výrobku.*“<sup>131</sup> Tento „Baťův efekt“ (cifra zakončená devítkou) patří mezi známé fakty. Spornější je, zda cifry, tím že jsou zakončené sudým číslem vytvářejí dojem kvality a prestiže. Takto lze hodnotit spíše vyšší částky. Stejný názor má i Kotler:

---

<sup>126</sup> Ibidem, str. 31.

<sup>127</sup> Ibidem, str. 34.

<sup>128</sup> BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2003, str. 178.

<sup>129</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 447.

<sup>130</sup> Ibidem, str. 201.

<sup>131</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 31.



„Pokud však chce firma ke své image připojit i vysokou cenu, měla by se vyhnout lichým nebo nezaokrouhleným koncovým číslym.“<sup>132</sup>

Určitý psychologický rozměr ceny je patrný také u „referenčních cen“. Označujeme tak cenu, ke které zákazník vztahuje cenové pohyby a kterou považuje za jakýsi základ či výchozí bod. Ovšem v tomto případě hraje velkou roli skutečnost, o jaký sortiment zboží se jedná a jak se v něm zákazník orientuje. Maloobchodníci nezdědka referenčních cen využívají, aby vybídli zákazníka k porovnání a přesvědčili ho o výhodnosti nákupu. Kromě uvádění referenčních cen (bohužel někdy falešných) se také můžeme setkat s záměrným vizuálním zvýrazňováním cen bez DPH. (např. fa. Makro).

Ceny jednotlivých výrobků ze stejných skupin vytvářejí v myslích zákazníků určité mantinely, které působí jako určité opěrné body pomáhající zákazníkovi stanovit, jaká cena je ještě „normální“ a jaká již ne. Odborně to nazýváme termínem přijatelná cenová hladina a přijatelné cenové rozpětí. Jedná se o další psychologickou dimenzi ceny ve vztahu k jednotlivým typům výrobků, popř. i jejich značkám a spočívá ve využívání cen k vymezení přijatelných cenových hladin nebo cenových rozpětí výrobků zákazníky. „Cenová hladina vypovídá o peněžní částce, kterou by byl člověk ochoten za příslušnou úroveň kvality daného druhu zaplatit. ...Cena nad úrovní takto vnímané cenové hladiny,..., může naopak naznačovat příliš vysoké ocenění kvality výrobku.“<sup>133</sup> Cenové rozpětí můžeme charakterizovat jako vnímání vnitřní hodnoty výrobku v podobě série cen omezené dolní a horní hranicí. Důležité je vědět, že v rozmezí tohoto rozpětí bude vždy větší ochota ke koupi než mimo něj. Důvodem pro existenci tohoto rozpětí je určité zjednodušení pro zákazníky, co se týče procesu nákupu. Zákazník má jakési vodítko, které mu pomůže při rozhodování, zda zboží koupit či nekoupit.

A nyní se podívejme jaké mohou nastat případy: je-li cena vyšší než je horní hranice cenového rozpětí, signalizuje to zákazníkovi, že výrobek je „moc drahý“ tzn. cena převyšuje kvalitu (hodnotu) výrobku. Avšak máme případy výrobků, které lidé kupují, i když jejich cena je zcela zřetelně nad cenami ostatních výrobků daného druhu. „Fenomén přijatelných cenových rozpětí lze pozorovat spíše u zboží denní potřeby a u běžného spotřebního zboží než u speciálních nebo luxusních druhů výrobků.“<sup>134</sup> Je zřejmé, že cenová rozpětí se vytvářejí spíše u zboží, které kupujeme častěji, a proto je možno vytvořit si v paměti určité pásmo cen. Nemusíme zboží přímo kupovat, stačí abychom například při porovnávání výrobků vnímali a pamatovali si alespoň podvědomě ceny ostatních výrobků stejného druhu. U luxusních výrobků nejde již při kupování ani tak o kupování kvality, která je samozřejmostí, ale o prestiž. Člověk si kupuje tzv. status-symboly, které ho řadí do

<sup>132</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 464.

<sup>133</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 34.

<sup>134</sup> Ibidem, l.c.

určité referenční skupiny. V literatuře je tento efekt označován jako „snobský“.<sup>135</sup> Snadno bychom mohli podlehnout dojmů, že při posuzování cenových rozpětí se jedná jen o horní hranici, jelikož ekonomická teorie říká: čím je cena nižší, tím je zákazník (spotřebitel) ochoten kupovat větší množství statku. Výzkumy a praxe hovoří jinak. „*Zákazník bude se vší pravděpodobností na výrobek (levný výrobek, pozn. autora) pohlížet s nedůvěrou, protože jeho cena signalizuje, že něco není v pořádku.*“<sup>136</sup> Jelikož se trh neustále mění a zákazník nezvládá cenové rozpětí ve své mysli „aktualizovat“, je zřejmé, že cenová hladina a rozpětí budou zaostávat za vývojem aktuálních tržních cen.<sup>137</sup>

Ačkoliv firma nemůže nikdy přesně zjistit, co ovlivňuje zákazníka při rozhodování, je pro firmy dobré se soustředit na otázku, co u výrobku či služby představuje onu hodnotu, kterou si zákazníci kupují. Jen tak se mohou soustředit na zlepšování svých produktů a služeb pro zákazníky. Nakonec ještě uveďme jasný fakt, a totiž že psychologické strategie se uplatňují především na spotřebitelských trzích.

## 4.6 Shrnutí problematiky cenových strategií firem

V této kapitole jsme se dozvěděli, s jakými různými cenovými strategiemi se na trhu můžeme setkat a proč. Je důležité podotknout, že existují ještě další strategie, které zde nejsou rozváděny: například geografická strategie, strategie tvorby maloobchodních cen, atd. a to jednak z důvodu omezeného rozsahu práce a jednak proto, že v této práci popsané strategie považují za nejdůležitější, jelikož jsou uváděny ve většině literatury a dostačují k učinění závěru této problematiky.

Samotné zavádění strategií, a mluvíme nyní o strategii v rámci celého marketingového mixu, není jednoduchou záležitostí. To je v odborné literatuře často zamlčováno. Jedná se o to, že v době, když začíná firma uvažovat o marketingu jako přínosném prvku pro její činnost, je již „rozběhnutá“ a existuje určité portfolio výrobků či služeb. Ty jsou potřeba umístit na trhu. Musí tedy v takovém případě uplatňovat prodejní koncepci. Ideální by bylo uplatňovat koncepci marketingovou od samého začátku, avšak potřebné finance na to má firma, až když je úspěšná na trhu.<sup>138</sup> Toto se týká

---

<sup>135</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007, str. 213.

<sup>136</sup> HANNA, N., DODGE H.R., *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 34.

<sup>137</sup> Ibidem, str. 36.

<sup>138</sup> BEDNÁŘ, J. O slabinách marketingové koncepce. *Marketingové noviny* [online]. © Josef Kopecký 2001-2008, [cit. 2006-02-06].

i ceny, která má-li být „správná“, měla by být stanovována v závislosti na ostatních prvcích marketingového mixu. To je však pro některé, především menší firmy, nemožné.

## 5. Postup při tvorbě ceny

V marketingové literatuře je často uváděno více možností, jak postupovat při tvorbě ceny. Můžeme říct, že tyto postupy jsou si všechny velice podobné a skládají se z obdobných kroků. Pro potřeby této práce se budeme řídit Kotlerovým schématem<sup>139</sup> a pro úplnost uvedeme, jaká se vyskytují ještě jiná schémata. Vedle schématu Kotlerova, ve kterém jdou jednotlivé kroky za sebou takto: 1.) stanovení cíle cenové politiky; 2.) zjišťování poptávky; 3.) odhad nákladů; 4.) analýza nákladů, cen a nabídky konkurence; 5.) výběr metody; 6.) výběr konečné ceny, se v literatuře vyskytuje ještě schéma: 1) analýza tržních podmínek; 2.) identifikace omezení; 3.) stanovení cílů; 4.) analýza ziskového potenciálu; 5.) stanovení počáteční ceny; 6.) úprava a řízení cen<sup>140</sup> anebo 1.) určení celkových nákladů odpovídající různým objemům výroby; 2.) určení cen odpovídající těmto různým objemům výroby 3.) posouzení cenové pružnosti poptávky a odhadnutí poptávaného množství zboží při různých cenách; 4.) analýza cen konkurence 5.) posouzení návrhů cen z hlediska jejich postavení v různých variantách marketingového mixu.<sup>141</sup> Stanovení obecných kroků není jednoduché. To dokládá několik nesrovnalostí, které můžeme při srovnávání jednotlivých postupů postřehnout. Například je moudré stanovit cíle dříve než analyzují trh? Stanovíme-li si jako cíl vůdcovství v kvalitě a při analýze trhu zjistíme, že se na trhu vyskytuje konkurent, který produkuje kvalitní zboží se zavedenou značkou, nutí nás to cíle přehodnotit. V zásadě se ale postupy uváděné v literatuře shodují.

Cíle firmy, které by měly být, dle Kotlera, stanoveny prvotně, jsou podrobně rozebrány v podkapitole 3.2. Nyní se soustředíme na praktičtější aspekty stanovení cílů. V této problematice je třeba znovu zdůraznit, že maximalizace zisku, nevede vždy ke stanovení vysokých cen, jak je zmiňováno v některých učebnicích (např. ve skriptech k cenové politice z VŠE<sup>142</sup>). Ostatní firmy totiž mohou produkt napodobit a ceny snížit. Příkladem budiž firma General Motors, která nasadila vysoké ceny, aby neměla příliš veliký podíl na trhu a nepřiměřený zisk (obava z antitrustových

---

<sup>139</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str.449.

<sup>140</sup> RIEDL, M. *Marketing*. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2005, str. 94.

<sup>141</sup> STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 130.

<sup>142</sup> KOTRBOVÁ, H. *Marketingový mix: Cenová politika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993.

opatření vlády). Avšak ve chvíli, kdy na trh vstoupili zahraniční výrobci s nízkými cenami, GM nebyla schopna rychle snížit náklady i ceny. McCarthy zároveň v knize upozorňuje na to, že cíl maximalizace zisku je navzdory všeobecnému přesvědčení společensky žádoucí.<sup>143</sup> V některé literatuře můžeme zaznamenat jako jeden z uváděných cílů cíl „společenská odpovědnost“. Například publikace *Pricing strategies* ho stanovuje jako jeden z možných cílů.<sup>144</sup> Takový cíl v sobě může nést poselství „ekologické odpovědnosti“, „férové ceny“, „fér konkurence“, atd. Mým názorem je, že se skutečnosti svým pojetím blíží McCarthy. Maximalizaci zisku nemůžeme vnímat jako něco negativního. Naopak jejím přínosem je to, že jsou firmy daleko více motivovány podávat lepší výsledky a z toho mají prospěch hlavně zákazníci. Deklarace sociálních cílů je u většiny firem stejně jen součástí marketingové kampaně (příklad s americkou firmou Green Mountain Power na str.26). Příkladem je firma Tesco, která začala omezovat množství slev na alkohol s odůvodněním, že jedná ve veřejném zájmu společnosti a bojuje proti alkoholismu. Nesmíme se však nechat zmást tím, jak vysvětluje firma vzestup cen alkoholu, neboť se jedná o promyšlený marketingový plán a součást provádění cenové politiky, v jejichž základu rozhodně nestojí veřejný zájem.<sup>145</sup>

Druhým krokem při vytváření cenové politiky firmy je analýza poptávky. Metody, kterými lze zjišťovat informace k ní potřebné, jsou uvedeny v podkapitole 3.3. V praxi se nemusí jednat, vždy jen o výzkum prováděný vlastním marketingovým oddělením. Firma si může najmout specializovanou výzkumnou agenturu, jako například STEM/MARK a.s., KMG Czech Republic s.r.o., Field Research s.r.o., atd. Jednou z nich je firma Ampec, která poskytuje rozsáhlé služby v oblasti analýzy poptávky. K výzkumu je používána tzv. metoda „brand master“, která v praxi zkoumá optimální řešení mezi procentuálním postavením výrobku určité značky na trhu a jeho cenou respektive jeho cenovou citlivostí.<sup>146</sup> Na druhou stranu musíme zmínit, že existuje mnoho firem, které se výzkumem poptávky po svém výrobku nezabývají. Které to jsou? Menší firmy, které nemají na výzkum prostředky, nebo velké firmy, kde figuruje jen několik odběratelů.

Nicméně problém u této problematiky nepředstavuje jen to, že výzkum trhu si nemohou všichni dovolit. Otázkou je jak je výzkum spolehlivý. Firma Carillon Importers, Ltd. Vynaložila 70 000 USD na výzkum, který měl zjistit, zda je rozumné rozšířit prodej jejich švédské vodky „Absolut“. Výsledky výzkumu ukázaly, že by se zbytečně marnil čas. Prezident společnosti Michel Roux však tohoto doporučení nedbal a rozhodl se prodej alkoholického nápoje rozšířit. Úspěch na sebe nenechal dlouho čekat. Roux vycházel z předpokladu že image je nehmatatelný, a tudíž těžko

<sup>143</sup> MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. Jr. *Základy marketingu*. Praha : Victoria Publishing, 1995.

<sup>144</sup> OXENFELDT, A. R. *Pricing strategies*. New York : Amacom, 1975., str. 47.

<sup>145</sup> VALENTINE, M. The price of change. *In-store*. [online] Březen 2008, str.13.

<sup>146</sup> Popis výzkumných technik a metod. *AMPEC Publishing s.r.o.* [online]

předpověditelný.<sup>147</sup> To nám připomíná, že v marketingovém vedení je třeba kromě jiného využívat své intuice.

Jako třetí krok uvádí Kotler odhad nákladů (blíže podkapitola 3.2). Na rozdíl od zjišťování poptávky, analýzou nákladů se zákonitě musí zabývat každá firma. Jednak to vyplývá z účetních povinností firmy a jednak je to cesta, jak zjistit zisk firmy. Právě nákladovým způsobem se řídí většina firem: „Nejdříve zjistíme naše náklady a k nim přidáme marži tradiční v našem odvětví.“ Nebo: „Trh určí cenu a my si spočítáme, jak se do ní vejít“.<sup>148</sup> Odhlédneme nyní od firem stanovujících náklady tímto způsobem. Firma IKEA přišla s následující strategií: „Několik posledních let pravidelně snižujeme ceny našich výrobků. Za poslední tři roky jsme díky úsporám a zvyšování objemů snížili ceny o více než dvacet procent a chceme, aby to lidé věděli,“ (říká Ondřej Kraus, marketingový ředitel IKEA, pozn. aut.)<sup>149</sup>. Tato cenová politika je však mnohem složitější, než abychom ji označovali jen jako nákladovou. Snižování nákladů je součástí marketingové kampaně. Firma IKEA si tak vytvořila cenovou strategii ušitou sama sobě na míru.

S cenovou tvorbou souvisí také náklady na reklamu a propagaci. Jasně je, že dobrou reklamu si mohou dovolit především větší firmy na rozdíl od menších, které na reklamní výdaje nemají finance. Právě výdaji na reklamu ve spojitosti se stanovením cen a ziskem se zabývá výzkum Farrise a Reibsteina<sup>150</sup>. Ti došli k překvapivému závěru: Firmy s vysokými náklady na reklamu, které zavedly u svých výrobků vysoké ceny měly vyšší profit než firmy, které stanovily ceny nízké při vysokých nákladech na reklamu. Autoři netvrdí, že neexistují žádné firmy, kterým by se opačnou strategií podařilo obstát na trhu, ale snaží se popsat obecnou tendenci, kterou odhalili na základě svého výzkumu. Při tvorbě cenové strategie firmy je dobré mít tyto závěry na paměti.

Nákladová metoda je populární, zvláště v určitých odvětvích. Takovým je zpracovatelský průmysl, v jehož oblasti se například v USA v 60% případů tvoří cena klasickou metodou „náklady + přírůžka“. V takových odvětvích lze cenovou politiku měnit jen velice těžko, neboť firmy jsou pod silným tlakem odběratelů a zostřující se konkurence v důsledku globalizace. Výjimkou je firma Parker Hannifin (zabývá se výrobou průmyslových součástí), která po 89 letech stále stejné cenové politiky změnila strategii. Rozhodla se, že cenu bude určovat podle toho kolik je odběratel ochoten zaplatit a nikoliv podle výše nákladů na výrobu.<sup>151</sup> Jak vidíme, jde to i jinak, ovšem za určitých podmínek.

<sup>147</sup> HIESTAND, M. *Umíte marketing?* Praha : Svoboda, 1994.

<sup>148</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 452.

<sup>149</sup> VACKOVÁ, L. IKEA chce hodně muziky za málo peněz. *IHNED* [online] © 1996-2008 ECONOMIA a.s., [cit. 2005-10-31].

<sup>150</sup> FARRIS P. W., REIBSTEIN, D. J., How Prices, Expenditures, and Profits are linked. *Harvard Business Review*, [online] listopad – prosinec 1979, str. 173-184. Boston Graduate School of Business Administration, Harvard University.

<sup>151</sup> AEPPEL, T. Šéf rozbil stará pravidla výpočtu cen výrobků. *IHNED* [online]. © 1996-2008 ECONOMIA a.s., [cit. 2007-04-13].

Jako čtvrtý krok je Kotlerem doporučeno věnovat se analýze konkurence. Blíže je popsána v podkapitole 4.4. Co při analyzování konkurentů na trhu činit obtíže? Za prvé konkurence není záležitost stacionárního charakteru a každá její analýza může být za chvíli zastaralá. Z toho vyplývá, že konkurenci je nutno sledovat nepřetržitě. Optimální postup je její kroky předjímat a mít v záloze připravena účinná opatření. To zaprvé. Zadruhé si firma musí hlídat i potencionální konkurenty. Jednodušší pozici má z tohoto hlediska spotřební sektor, kde je konkurence snadněji analyzovatelná, oproti odvětvím, kde to jde obtížněji: „...Například na rozdíl od obchodních sítí či leteckých společností nemůže zpracovatelský podnik znát ceny svých rivalů na trhu. Diskuse o cenách mezi konkurenty je nezákonná a navíc zveřejňované ceníky jiných výrobců nejsou hodnověrné, protože na mnoha cenách se dohodne výrobce s odběratelem.“<sup>152</sup>

Výběrem metody i cenových strategií se podrobně zabýváme v kapitolách 3 a 4. Všimněme si, že každý krok v tomto postupu může být velice problematickým. Takový je i výběr konečné ceny.

---

<sup>152</sup> Ibidem, l.c.

# Závěr

V této práci jsem se snažila nastínit veškerou relevantní problematiku cenových strategií, která je uváděna v dostupné literatuře. Známe nyní faktory, které ovlivňují cenu, používané metody a postupy tvorby ceny a jejich význam. Zjistili jsme, že pomocí kritického přístupu k literatuře, nacházíme v této problematice mnoho nejasností, které byly diskutovány výše.

Byli bychom nyní ale schopni stanovit správnou cenu, jestliže máme téměř detailní informace o cenové tvorbě? Pakliže ne, jaký je smysl výčtu všech strategií a metod v literatuře?

Je zřejmé, že obecná pravidla, jaká marketing vyvozuje jsou platná pro většinu případů, ale najdou se výjimky. Jak píše autor v knize *The theory of price*<sup>153</sup> obecná teorie musí ignorovat mnoho drobných nuancí nebo nemůže být obecnou teorií. Tyto výjimky tedy můžeme považovat za „drobné nuance“. Toto tvrzení je ale v rámci marketingu „nebezpečné“. Většina marketingové literatury tvoří totiž jen jakýsi přehled strategií, které se vyskytují v praxi a pro přehlednost je nějakým způsobem třídí. Většinou se nejedná o teorie. Nikde (v žádné literatuře) nenalezneme přesný návod, jak cenu stanovit. Každá firma má totiž tak specifické podmínky, ve kterých se nachází (vnitřní, vnější faktory), že obecný návod zkrátka nefunguje. Důvod je prostý. Ten, kdo usiluje o stanovení nejlepší možné ceny, musí brát v úvahu mnoho a mnoho informací, musí vědět, které jsou důležité, a které méně, musí předjímat reakce účastníků trhu. Musí mít intuici a ta se bohužel nedá naučit. Jedná se tedy o velice komplexní rozhodování. Autor knihy *Pricing strategies* toto vystihuje zcela přesně, když říká, že k řešení cenových záležitostí je třeba důkladné a pečlivé řešení drobných problémů, které mohou být někým považovány za hloupé detaily.<sup>154</sup> Rozeznat, co je jen „hloupý“ detail a co závažný problém, může být právě záležitostí intuice či léty nabytých zkušeností. Ale i přes tuto složitost dané problematiky, nalezneme nějaký obecný návod, jak stanovit „správnou“ cenu?

Všimněme si jedné věci. Všechny případy úspěšných podniků, které udělaly správné cenové rozhodnutí, mají jeden společný rys. Založily svá cenová rozhodnutí a opatření na hodnotě, jakou má produkt či služba pro zákazníka. Ať jde již o diskriminační strategii či komplementární výrobky, vždy mají úspěch ti, co se zaměří na zákazníka a jeho potřeby. Dokonce i u nákladové metody, která je na první pohled zákaznických potřeb prostá, Kotler zdůrazňuje, že se obchodník ochuzuje o zisk, přičítá-li jen procentní přírůstek a nevnímá potřeby zákazníka.

Z toho vyplývá další důležitý poznatek o tvorbě cen. Jestliže se máme soustředit na potřeby a přání zákazníka, na hodnotu, jakou má zboží pro zákazníka, je dobré usilovat o zvětšení této

---

<sup>153</sup> STIGLER, G. J. *The theory of price*. New York : Macmillan, 1966, str. 5.

<sup>154</sup> OXENFELDT, A. R. *Pricing strategies*. New York : Amacom, 1975, str. vii

hodnoty. Tzn. nabízet zákazníkovi něco navíc: ať již se jedná o vlastnosti produktu samotného, či distribuci. Reklama a propagace pak usnadňuje, to jak se zákazník o výrobku či službě dozví. Zde vidíme nesmírnou provázanost s ostatními prvky mixu. Dobré cenové rozhodnutí, i když je důležité, samo o sobě nestačí.

Závěr tedy zní: používané postupy, které můžeme nalézt v dostupné literatuře, jsou vhodné jako inspirace při tvorbě ceny, avšak konkrétní firma se vždy nachází v konkrétních vnějších a vnitřních podmínkách, které jsou svým způsobem jedinečné. A tak nikdo nemůže najít jakýsi přesný návod na stanovení ceny pro svou firmu. Jen obecné návody, rady, metody, alternativy různých postupů. Vše je buď obecné a nevystihuje plně konkrétní situaci firmy, anebo se jedná o příliš konkrétní příklad firmy sloužící jen jako zajímavost či pro názornost strategie. V zásadě můžeme tvrdit, že úspěšné cenové strategie, jejichž případy uvádí literatura, se soustředí na zákazníka či odběratele a jeho potřeby tak, aby firma mohla naplňovat cíle, které si firma stanovila. Pokud to podmínky dovolují, což je zásadní, jelikož firma se vždy nemusí nacházet v takových podmínkách, jaké pro optimální cenovou strategii potřebuje, měly by se firmy vydat touto cestou.



## Shrnutí

Tato práce se zabývá cenovými strategiemi firem. Rozebírá různé postupy, metody a faktory, které rozhodování firmy při tvorbě ceny ovlivňují.

Předmětem práce je snaha zjistit, zda přes rozmanitost cenových strategií, existuje nějaký obecný návod na tvorbu „správné ceny“. Dále jakou roli v tom hrají podmínky, ve kterých se firmy nacházejí. V rámci řešení této problematiky nabízí přehled standardně používaných strategií, podmínky jejich aplikace. Zabývá se jejich klady a zápory.

Na základě dostupné literatury dochází k závěru, že cenová tvorba značně závisí na podmínkách firmy jak vnitřních, tak vnějších. Ale i přes to má firma relativní prostor na „manévrování“ s cenou. Zdá se, že obecným návodem, jak vytvořit úspěšnou strategii, je soustředit se na zákazníka a či odběratele a jejich potřeby, pokud to umožňují specifické podmínky, ve kterých se firma vyskytuje.

## Summary

This Bachelor Thesis is concerned with pricing strategies of companies. It analyzes various pricing policies, methods and factors, that determine price-settings.

The main objective of this Thesis is to find out, in spite of rich variety of pricing models, if exist some general formula, that can be made best pricing decisions by. Then how important are surroundings of firms? The work reviews the field of pricing strategy and offers overview of the significant strategies standard used by firms and described in the available literature. It presents the circumstances, in which each can be used and their advantages and disadvantages.

The study leads to this conclusions: many different parties are involved price decision, it means external and internal factors. But there is still field for pricing decisions in firms. It seems, that the general formula can be made by costumer's needs in a manner, that will achieve the company's goals. That's the best way about as good as it can be.

# Seznam použitých zdrojů

## Knižní zdroje

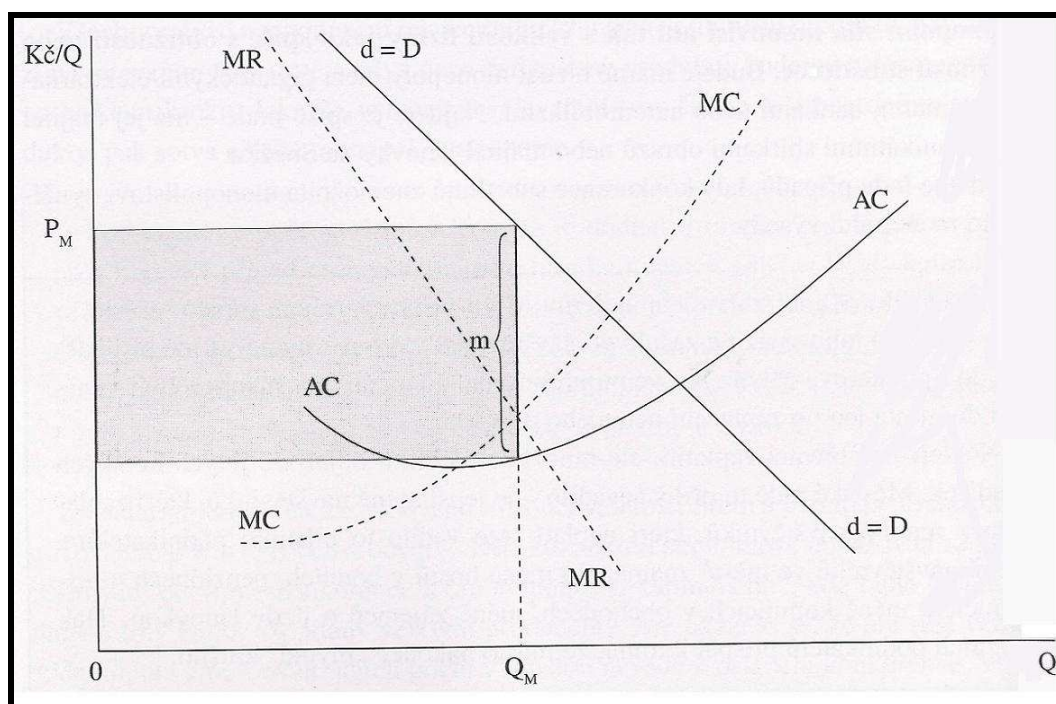
- BOUČKOVÁ, J., et al. *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- DROZEN, F. *Cena - hodnota – model*. Praha : Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0501-0
- GLADWELL, M. *Bod zlomu : o malých příčinách s velkými následky*. Praha : Dokořán, 2006. ISBN 80-7363-070-2
- HANNA, N., DODGE, H.R. *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4
- HIESTAND, M. *Umíte marketing?* Praha : Svoboda, 1994. ISBN 80-205-0422-2
- HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-681-6
- HOLMAN, R., et al. *Dějiny ekonomického myšlení*. 3., vyd. Praha : C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-380-9
- KASAN, J., FIBÍROVÁ J. *Ceny a cenová politika*. Praha : Aleko, 1991. ISBN 80-85341-07-7
- KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, P., JAIN, D.C., MAESINCEE, S. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-161-4
- KOTRBOVÁ, H. *Marketingový mix: Cenová politika*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-795-9
- MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. Jr. *Základy marketingu*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5
- OXENFELDT, A. R. *Pricing strategies*. New York : Amacom, 1975. ISBN 0-8144-5368-6
- RIEDL, M. *Marketing*. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7
- STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999. ISBN 80-7079-527-1
- STIGLER, G. J. *The theory of price*. New York : Macmillan, 1966. 66-19406
- SYNEK, M., et al. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H.Beck, 1999. ISBN 80-7179-228-4
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0

## Elektronické zdroje

- AEPPEL, T. Šéf rozbil stará pravidla výpočtu cen výrobků. *IHNED* [online]. © 1996-2008 ECONOMIA a.s., [cit. 2007-04-13]. Dostupný z WWW: <[http://ihned.cz/109-20890340-on-cenov%E1+strategie-000000\\_d-af](http://ihned.cz/109-20890340-on-cenov%E1+strategie-000000_d-af)>. ISSN 1213-7693
- BEDNÁŘ, J. O slabinách marketingové koncepce. *Marketingové noviny* [online]. © Josef Kopecký 2001-2008, [cit. 2006-02-06]. Dostupný z www: <[http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=3921](http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3921)>. ISSN 1213-9211
- Česká lékárnická komora [online]. c2004 [cit. 2005-12-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.lekarnici.cz/module.php?module=29&article=3415>>.
- FARRIS P. W., REIBSTEIN, D. J., How Prices, Expenditures, and Profits are linked. *Harvard Business Review*, [online] listopad – prosinec 1979, str. 173-184. Boston Graduate School of Business Administration, Harvard University. Dostupný z WWW: <[http://sigma.nkp.cz/F/4ND5QHBXPDLVXRS56K4X2F9D92838D6I7PCA4SE28SYS4L557J-01665?func=full-set-set&set\\_number=052749&set\\_entry=000001&format=999](http://sigma.nkp.cz/F/4ND5QHBXPDLVXRS56K4X2F9D92838D6I7PCA4SE28SYS4L557J-01665?func=full-set-set&set_number=052749&set_entry=000001&format=999)>. ISSN 0017-8012
- RUČÍNSKÝ, R.. Product Lifecycle Management (PLM) ako nástroj na zvýšenie konkurenčnej schopnosti podnikov. *Marketingové noviny* [online]. © Josef Kopecký 2001-2008, [cit. 2005-09-19]. Dostupný z WWW: <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=3491](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=3491)>. ISSN 1213-9211
- Popis výzkumných technik a metod. *AMPEC Publishing s.r.o.* [online] Dostupné z WWW: <[http://www.ampec.cz/vyzkum\\_podr.html](http://www.ampec.cz/vyzkum_podr.html)>.
- VACKOVÁ, L. IKEA chce hodně muziky za málo peněz. *IHNED* [online] © 1996-2008 ECONOMIA a.s., [cit. 2005-10-31]. Dostupný z WWW: <[http://ihned.cz/109-17105990-on-cenov%E1+strategie-000000\\_d-57](http://ihned.cz/109-17105990-on-cenov%E1+strategie-000000_d-57)>. ISSN 1213-7693
- VALENTINE, M. The price of change. *In-store*. [online] Březen 2008, str.13. Dostupný z WWW: <<http://han.nkp.cz/han/sfx/web.ebcohost.com/ehost/pdf?vid=5&hid=112&sid=8fdb520a-b73a-448d-bcf0-1fee7dc629d2%40sessionmgr107>>. ISSN 1366-5448

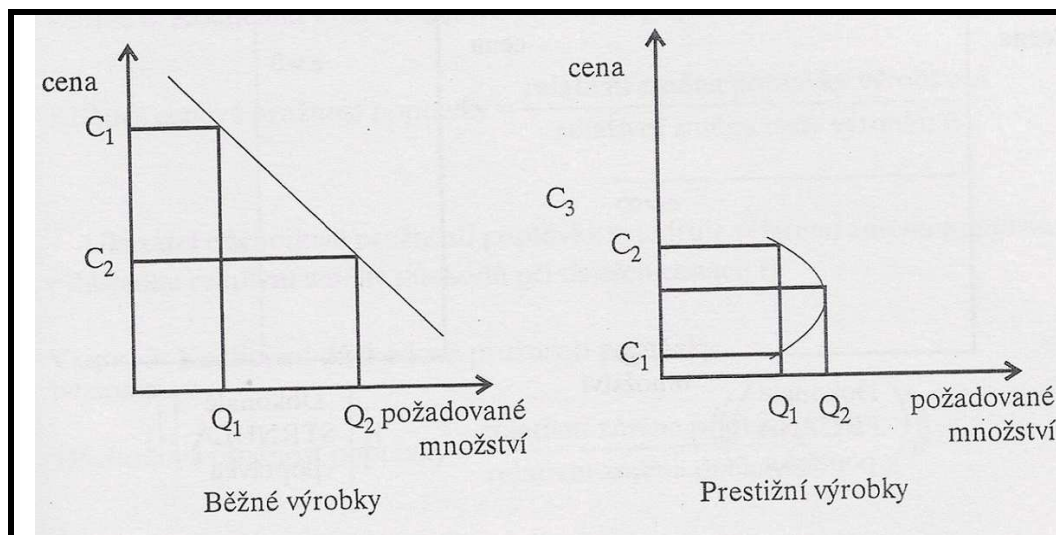
**Přílohová část: grafy, obrázky, tabulka**

**Graf č. 1: Rovnováha monopolu** – Poptávka  $d$  po statku monopolu je totožná s poptávkou  $D$  celého trhu. Monopol maximalizuje zisk tam, kde se mezní náklady  $MC$  rovnají jeho meznímu příjmu  $MR$ . Poskytuje proto množství  $Q_m$  a docílí cenu  $P_m$ . Ekonomický zisk z jednotky statku je dán úsečkou  $m$  a celkový ekonomický zisk je znázorněn šedým obdélníkem.



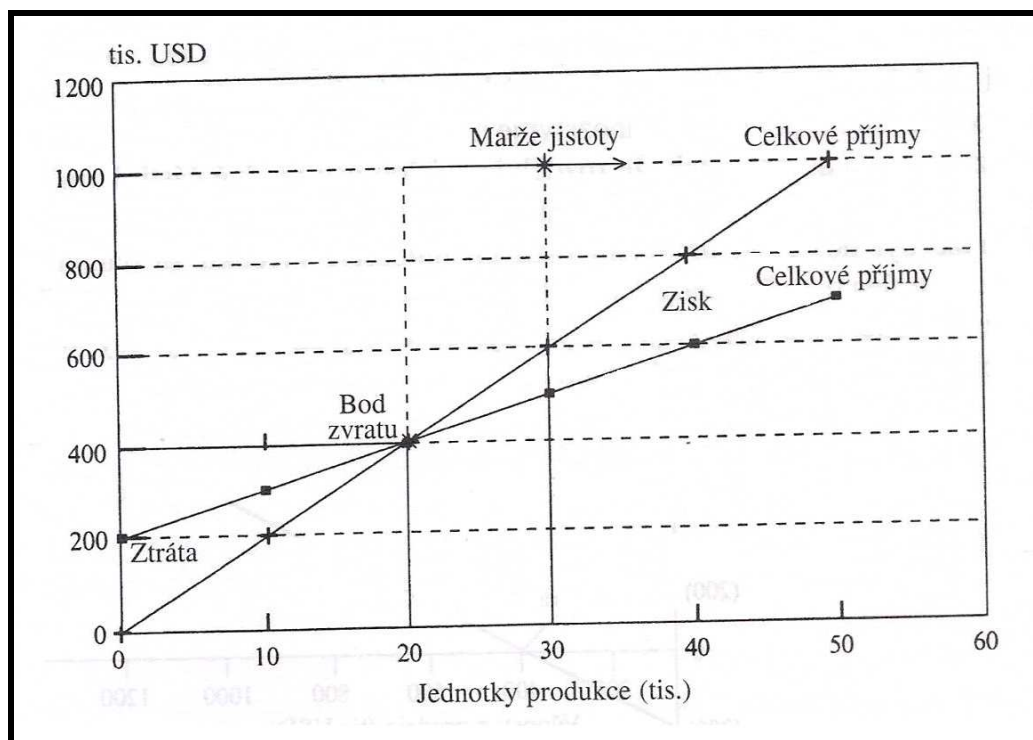
Zdroj: HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002, str.188.

## Graf č. 2: Hypotetické křivky poptávky



Zdroj: STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str. 121.

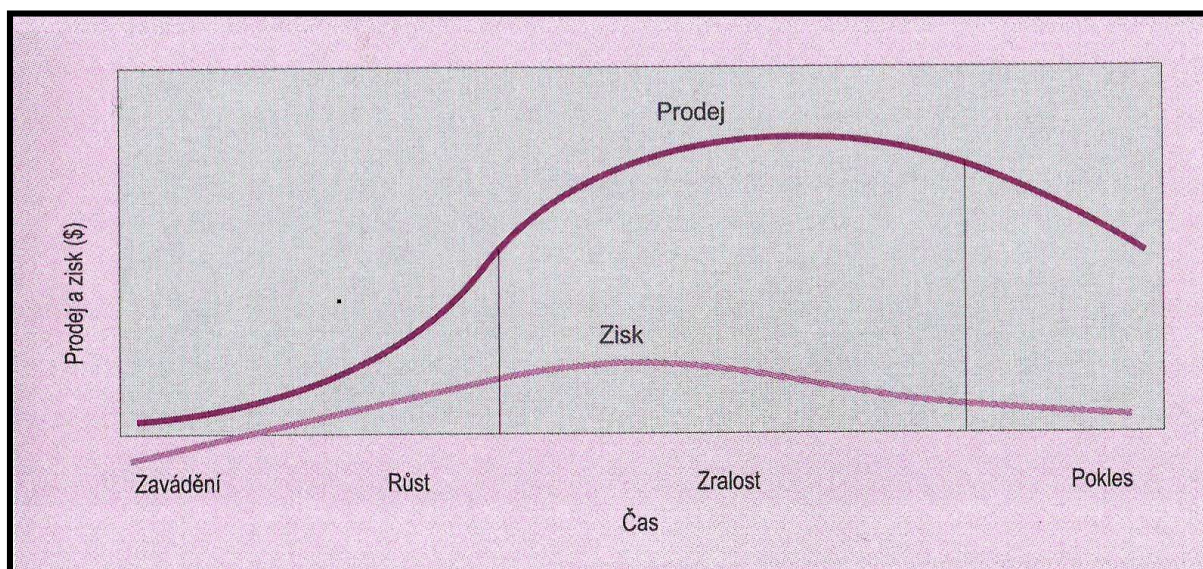
**Graf č. 3: Diagram bodu zvratu:** Na svislé ose jsou finanční jednotky a na vodorovné je vynášen objem vyrobených nebo prodaných jednotek. K získání přímky celkových nákladů jsou pro různé objemy produkce vyneseny příslušné hodnoty celkových nákladů. Spojnice těchto bodů tvoří přímku celkových nákladů. Bod zvratu představuje bod, ve kterém se přímka celkových výnosů protíná s přímkou celkových nákladů. Z grafu se dají pro libovolné objemy zjišťovat zisky a ztráty.



Zdroj: HANNA, N., DODGE H.R. *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str. 69.

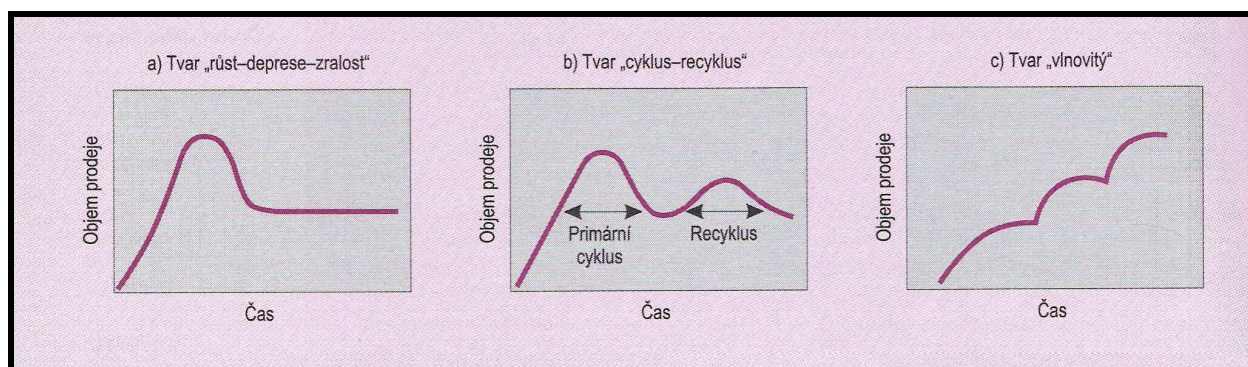
**Graf č. 4: Životní cyklus prodeje výrobku**





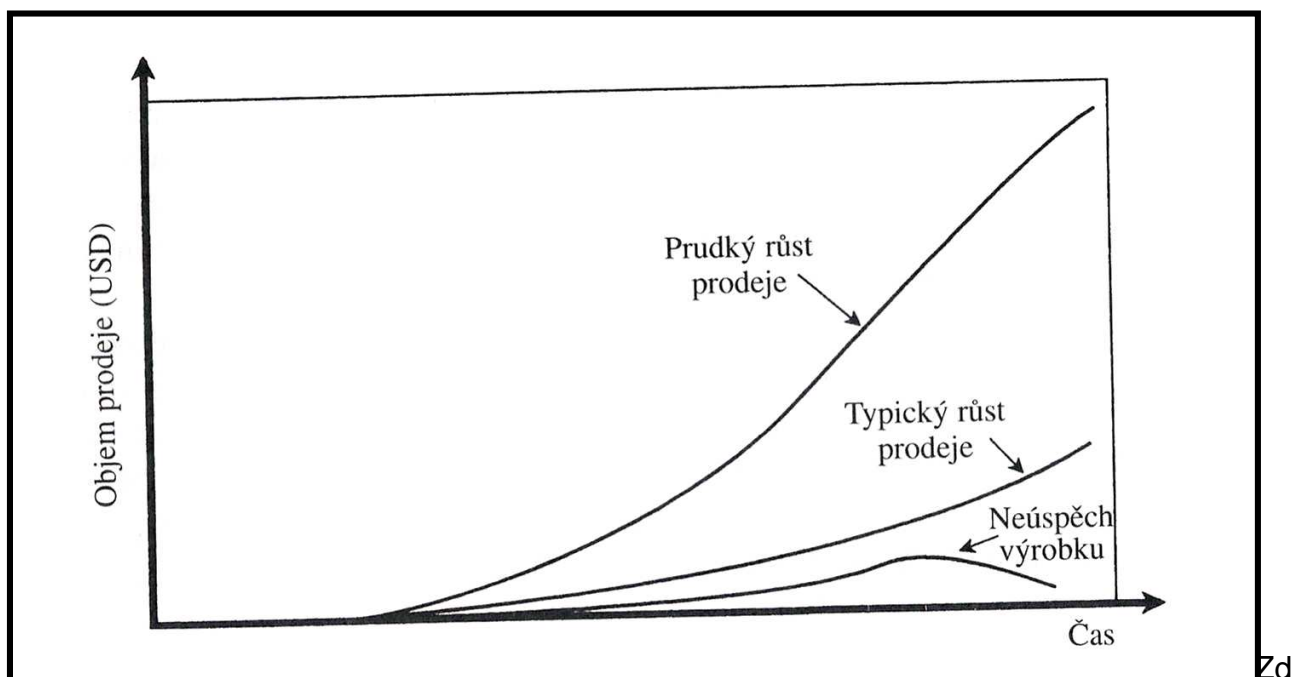
Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 303.

### Graf č. 5: Běžné tvary křivek životních cyklů produktů



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001 str. 304

### Graf č. 6: Průběhy prodeje postupu výrobku na trh



roji: HANNA, N., DODGE H.R. *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997 str. 119.

**Obrázek č. 1: Vzorec pro cenovou elasticitu poptávky:** Udává vztah mezi procentní změnou množství a procentní změnou ceny.  $\Delta Q$  je změna množství,  $Q$  je původně poptávané množství,  $\Delta P$  je změna ceny a  $P$  je původní cena. Je-li elasticita poptávky (v absolutní hodnotě) větší než 1, pak je poptávka elastická. Je-li menší než 1, je poptávka neelastická.

$$e = \frac{\Delta Q / Q}{\Delta P / P}$$

Zdroj: HOLMAN, R. *Ekonomie*. 3., aktualizované vyd. Praha : C.H. Beck, 2002 str. 36



**Obrázek č. 2: Vzorec pro koeficient důchodové pružnosti poptávky:**

Ukazatel důchodové pružnosti poptávky vyjadřuje relativní změnu poptávky v důsledku relativní změny důchodů při daných cenách.

$$\text{Důchodová pružnost poptávky} = \frac{\text{relativní změna poptávky}}{\text{relativní změna důchodu}}$$

Zdroj: STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999 str.123.

**Obrázek č. 3: Schéma metod tvorby cen**

Nízká cena	Náklady	Ceny konkurence a ceny substitučních výrobků	Hodnocení z pohledu zákazníků (jedinečné vlastnosti výrobků)	Vysoká cena
Při této ceně nelze dosáhnout zisk				Při této ceně neexistuje poptávka

Zdroj: STEHLÍK, E., et al. *Základy marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta, 1999, str.127.

**Obrázek č. 4: Vzorec pro výpočet jednotkových nákladů a vzorec pro cenu s přírážkou**

$$\text{jednotková cena} = \text{variabilní náklady} + \frac{\text{fixní náklady}}{\text{prodej (ks)}}$$

$$\text{cena s přírážkou} = \frac{\text{jednotkové náklady}}{(1 - \text{požadovaná návratnost z prodeje})}$$

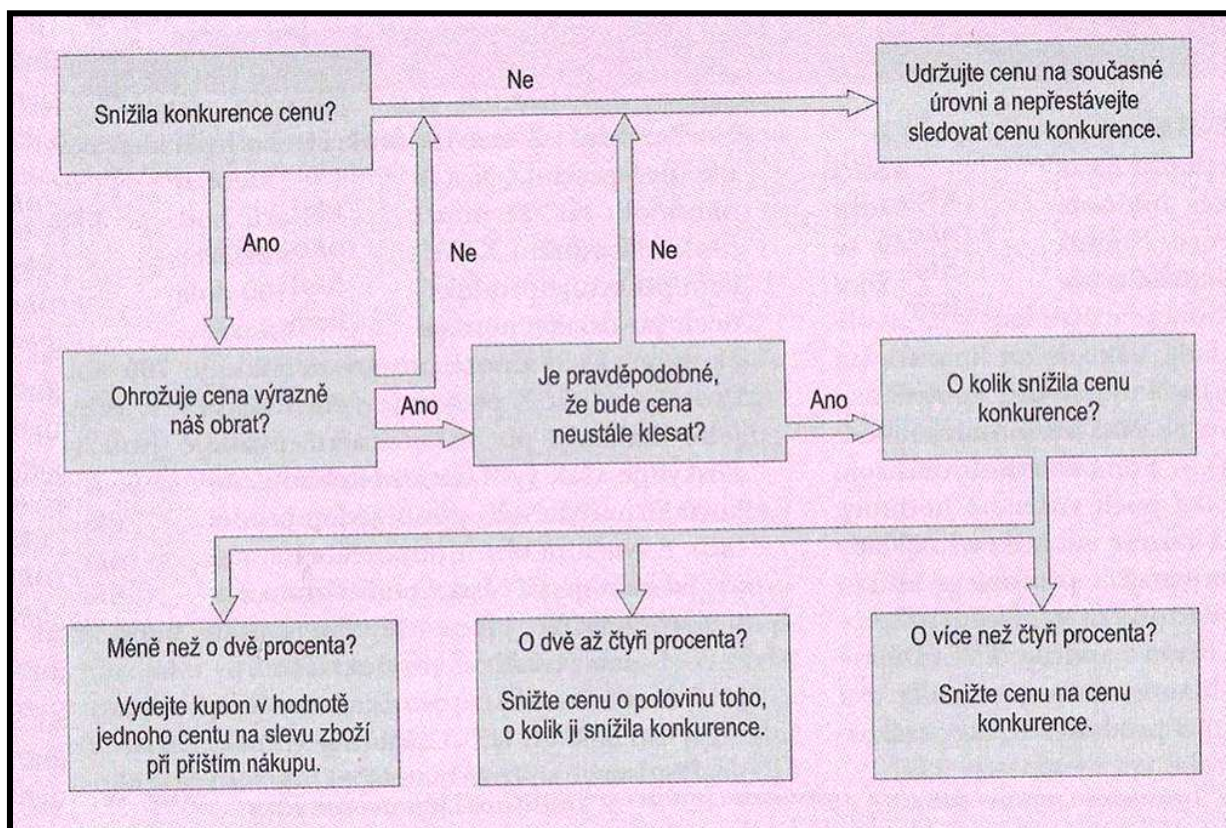
Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 458.

**Obrázek č. 5: Vzorec pro výpočet ceny s ohledem na cílovou rentabilitu**

$$\text{cena ROI} = \frac{\text{jednotkové náklady} + \text{požadovaná návratnost} \times \text{investovaný kapitál}}{\text{prodej (ks)}}$$

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 459.

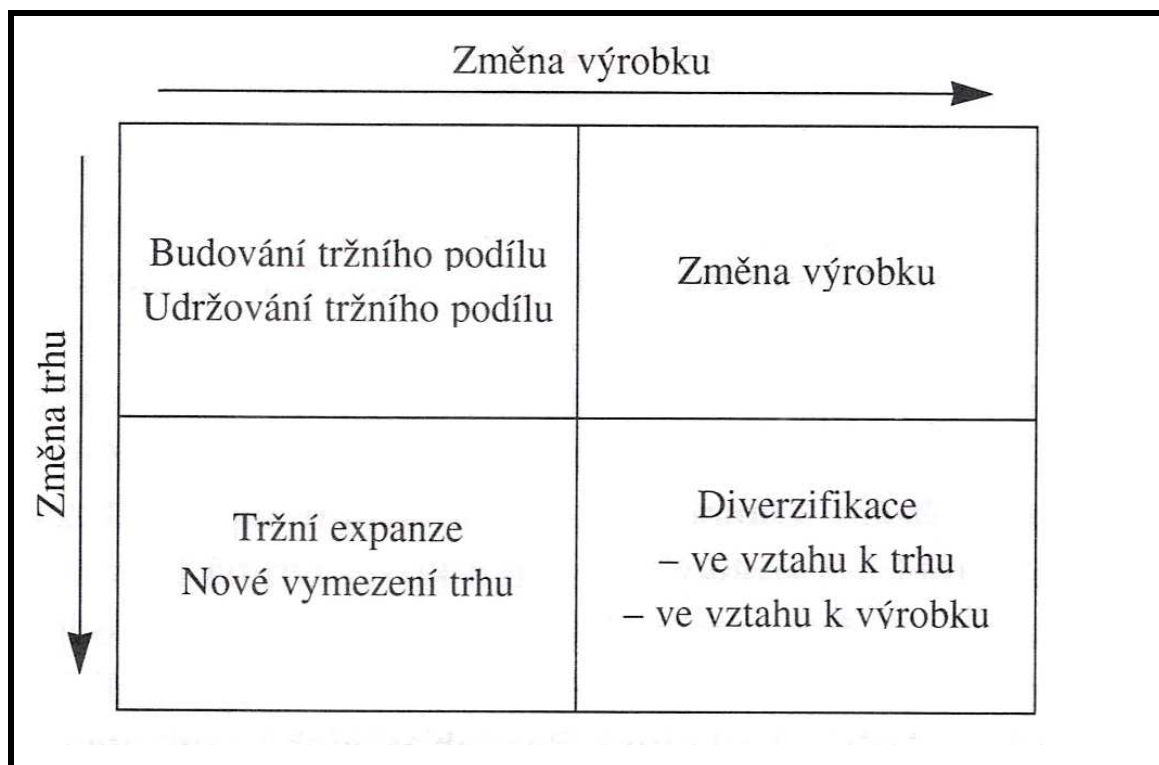
**Obrázek č. 6: Program úpravy ceny podle cenových úprav konkurence**



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 477.

**Obrázek č. 7: Možné strategie pro výrobky ve fázi zralosti**





Zdroj: HANNA, N., DODGE H.R. *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str.122.

**Obrázek č. 8: Devět možných strategií ceny a jakosti**

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nízká
kvalita produktu	Vysoká	1) Strategie získání mimořádné ceny	2) Strategie vysoké hodnoty	3) Strategie mimořádně vysoké hodnoty
	Střední	4) Strategie předražování	5) Strategie střední hodnoty	6) Strategie odpovídající hodnoty
	Nízká	7) Strategie okrádání	8) Neúsporná strategie	9) Úsporná strategie

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2001, str. 449.

**Obrázek č. 9: Vzorec pro výpočet křížové cenové pružnosti poptávky (CPE, Gross-price elasticity):** CPE měří míru konkurence mezi dvěma specifickými položkami tak, že srovnává procentní změnu prodeje jedné položky s procentní změnou ceny druhé položky.  $X_1/X_1$  je procentní změna prodeje výrobku 1 a  $P_2/P_2$  je procentní změna ceny výrobku 2. Pokud je křížová cenová pružnost pozitivní, pak jde o substituční výrobky. Komplementární výrobky vykazují naopak negativní pružnost.

$$CPE = \frac{X_1/X_1}{P_2/P_2}$$

Zdroj: HANNA, N., DODGE H.R. *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str.110.

**Obrázek č. 10: Vzorec pro výpočet křížové elasticity pro příklad reklamy:**  $X_1/X_2$  je procentní změna objemu prodeje výrobku 1 a  $A_2/A_2$  je procentní změna reklamní podpory výrobku 2. Výrobek je komplementární, když je křížová pružnost reklamy pozitivní. V případě, že je negativní, pak je výrobek 2 substitutem výrobku 1.

$$CAE = \frac{X_1/X_2}{A_2/A_2},$$

Zdroj: HANNA, N., DODGE H.R. *Pricing : Zásady a postupy tvorby cen*. Praha : Management Press, 1997, str.111.

**Tabulka č. 1: Všeobecný kalkulační vzorec: ČR a Rakousko**

Všeobecný kalkulační vzorec používaný v ČR	Kalkulační schéma používané v Rakousku
1. Přímý (jednicový) materiál	Výrobní materiálové náklady Materiálové režijní náklady
	Materiálové náklady
2. Přímé (jednicové) mzdy	Výrobní mzdové náklady
3. Ostatní přímé (jednicové) náklady	Vedlejší mzdové náklady
4. Výrobní (provozní) režie	Výrobní režie
	Zvláštní náklady výroby
Vlastní náklady výroby (1 až 4)	Náklady na výrobu
	Výrobní náklady
5. Správní režie	Správní režie
Vlastní náklady výkonu (1 až 5)	
6. Odbytové náklady	Odbytové režijní náklady Zvláštní náklady odbytu
	Správní a odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu (1 až 6)	Vlastní náklady
7. Zisk ( ztráta )	Zisk
Prodejní cena	Cena za hotové v hotovosti nebo skonto Skonto
	Konečná cena netto Rabat
	Konečná cena brutto DPH
	Konečná cena brutto vč. DPH

Zdroj: Synek, M., et al. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H.Beck, 1999, str. 36.